معًا أقوياء

وبناء وتحفيز فرق العمل

تأليف

Simon Hartley

ترجمة

مروه محروس عبدالحميـد

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2018

حقوق الطبعة الإنجليزية

English Edition Copyrights

Stronger Together
Piatkus
An imprint of Little, Brown Book Group
Carmelite House
50 Victoria Embankment, London, EC4Y ODZ
First published in Great Britain in 2015 by Piatkus



حقوق الطبعة العربية

عنوان الكتاب: معا أقوياء
بناء وتحفيز فرق العمل

تأليف: Simon Hartley

ترجمة: مروه محروس عبد الحميد

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2018

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر -
القاهرة - مصر



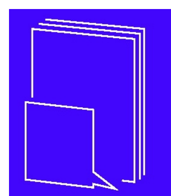
تليفون : (00202) 23490242
فاكس : (00202) 23490419
الموقع الإلكتروني www. arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
E-mail: elarabgroup@yahoo.com

هارتي، سيمون
معا أقويا/ تأليف: Simon Hartley ؛
ترجمة: مروة محروس عبد الحميد،
القاهرة: المجموعة العربية للتدريب
والنشر، 2018 - ط1
225 ص : 24x17 سم.
الترقيم الدولي : 978-977-722-114-6
1- القيادة
2- الجماعات

ديوي: 301,155
رقم الإيداع : 2018/2541

تنويه هام:

إن مادة هذا الكتاب والأفكار المطروحة به تعبر فقط عن رأي المؤلف - ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر الذي لا يتحمل أي مسئولية قانونية فيما يخص محتوى الكتاب أو عدم وفائه باحتياجات القارئ أو أي نتائج مترتبة على قراءة أو استخدام هذا الكتاب.



كلمات ثناء وشكر لكتاب معًا أقوياء

يلقي كتاب " معًا أقوياء " نظرة ثاقبة على العالم الداخلي للفرق عالمية المستوى والطريقة التي أصبحوا بها على مستوى عالمي. فهو عبارة عن دراسة متعمقة في ديناميات الفرق تم إثباتها عمليًا وقابلة للتطبيق علينا جميعًا.

براندن هول، قائد كليبر راوند السابق

إنه لمن دواعي سروري البالغ أن أؤيد هذا الكتاب، فمن السهل قراءته كما إن به مادة ممتازة لأي شخص يتطلع إلى تطوير الآخرين. يجعلك سايمون تشارك، كما يجعلك تفكر وتتأمل، ويمنحك الثقة في تنفيذ العمل. وبصفتك مدرب تعمل في فريق رياضي عالمي، أجد مساعدة سايمون داعمة وبسيطة ودقيقة.

بول فاربراس، مساعد مدير فريق كريكت انجلترا

يُعد كتاب "أقوياء معًا" من أفضل روائع سايمون هارتلي. فهو يحتوي على رسائل بسيطة وسهلة الاستعمال حيث يُمكن لأي شخص في الفريق أو في أي عمل أو منظمة تنفيذه لكي يطور من نفسه أو ليصبح أفضل يوميًا. ما أحبه في هذا الكتاب هو أن هناك أسئلة بحثية يُمكنك طرحها على نفسك وعلى فريقك، إلى جانب الخطوات التي تساعدك على تحويل الدروس إلى أفعال تحدث معك فرقًا حقيقيًا. لدى سايمون تأثيرًا حقيقيًا في جعل فريقك يقوم بأداء على مستوى عالي، وأتحدى أي شخص ألا يكون أفضل عند قراءة هذا الكتاب.

توبي باب، مدير إدارة هارينجتون ستار

إنه كتاب مثير، وينبغي قراءته لأي شخص مهتم بنجاح الفرق والتحسين الدائم للأداء. إنه كتاب قيِّم بالفعل.

جيمس كير، مؤلف كتاب legacy

سيمنحك كتاب "أقوياء معًا" نظرة فريدة على الأعمال الداخلية لفرق العمل العالمية. حيث يعطي سايمون هارتلي هذه الدروس البسيطة والقوية والعملية التي يمكنك تطبيقها على فريقك. إن قراءة هذا الكتاب ستساعدك حقًا في بناء فريق استثنائي.

نيجل مكين، مدير إدارة lookers plc

إنها لموهبة نادرة أن تستخلص أفكار معقدة ومفاهيم من أداء الفرق الرياضية النخبة وتقدمها بأسلوب بسيط وسهل وجذاب. سيمون هارتلي هو من يمثل هذه المواهب. وقد شارك بسخاء بالفوائد وحكمة خبراته المكتسبة، مما يجعله يحدث فرقًا كبيرًا في الفرق الرياضية والشركات على حد سواء. لذلك أوصي بهذا الكتاب.

البروفيسور داميان هيوز مؤلف كتاب Liquid Thinker

نبذة عن المؤلف

سيمون هارتلي هو عالم نفس رياضي يحظى باحترام عالمي في مجال استشارة علم النفس الرياضي والأداء. إنه يساعد الرياضيين ورجال الأعمال لتحقيق أعلى أداء في الألعاب الذهنية. منذ ما يقرب من 20 عاما، عمل سيمون مع حاملي الميداليات الذهبية، ومحققي الأرقام القياسية العالمية، وأبطال العالم، وأعلى خمسة لاعبين محترفين على مستوى العالم وفرق حائزة على لقب البطولة. وقد عمل على أعلى مستوى في الرياضة، بما في ذلك الدوري الممتاز لكرة القدم، واتحاد الرجبي، والدوري الممتاز، والفورمولا واحد، وفرق الغولف والتنس المحترفة، وكذلك مع الفرق الدولية وفريق الأولمبيين البريطاني.

شهد عام 2011 نشر كتاب سيمون الأول Peak Performance Every Time ، والذي أعقب في عام Haw to Shine 2012، وفي عام 2013 Two Lengths of ihe Pool، وفي عام 2014 نشر Could I Do That? and Haw to Herd Cats.

على مدى ما يقرب من عشر سنوات، طبق سيمون أيضا مبادئ علم النفس الرياضي على قطاعات الأعمال التجارية والتعليم والرعاية الصحية. وقد شمل ذلك مشاريع مع بعض الشركات الرائدة في العالم، وقبل كل شيء التنفيذيين. وهو أيضا متحدث مهني دولي يلقي الخطب الافتتاحية في جميع أنحاء العالم.

لمزيد من المعلومات حول سيمون، يرجى زيارة www.be-world-class.com.

This page intentionally left blank

المحتويات

إهداء إلى زوجتي العظيمة وابنتي الرائعة، أنتما عالمي.

سايمون هارتلي

This page intentionally left blank

تمهيد

ما هو الذي يميز أعظم الفرق في العالم؟ ما الذي يميزهم ويفرقهم عن منافسيهم؟ ما المهارات التي لا تملكها الفرق الأخرى؟ ما الذي يفعلونه ولا تفعله الفرق الأخرى؟

لقد أثارت هذه الأسئلة فضولي لسنوات. وبصفتي مستشار علم نفس رياضي ومدرب أداء، قضيت 20 عامًا في مساعدة فرق الصفوة الرياضية في زيادة أدائها. وليس من المستغرب أن أقضي الكثير من وقتي في التركيز على مساعدة هذه الفرق وعلى تطوير العمل الجماعي فيما بينهم. ينطبق الشيء نفسه عندما أعمل مع الموهوبين الفرديين، مثل لاعبي الغولف والسباحين أو لاعبي ألعاب القوى بشكل ممتع. هؤلاء الرياضيون يدركون تمامًا أن فريقهم له تأثير كبير على نجاحهم. فمعظم الرياضيين الصفوة لديهم فريق دعم، وهذا الفريق يشمل المدربين، وعلماء الرياضة والأطباء الرياضيين. الرياضيون يعرفون أنه على الرغم من حقيقة أنهم متنافسين، إلا أنهم هم روح الفريق.

لقد أدركت أن الرياضة هي لعبة جماعية. وأعتقد أيضًا أن الأعمال لعبة جماعية. وفي الواقع، سأذهب أبعد من ذلك وأزعم أن الحياة أيضًا لعبة جماعية. فقدرة كونك أنك لاعب فريق عظيم هو أمر يتخلل العديد من مجالات الحياة؛ ليس فقط في مجال الرياضة أو في الواقع، أو العمل. هذه المبادئ تعزز قدرتنا على العمل معًا، سواء كان ذلك من خلال مجموعة مهنية، أو مجموعة تطوعية، أو مجموعة اجتماعية أو حتى أفراد عائلة. لذلك تُعد طريقة تطوير فريق عظيم هو أمر لا غنى عنه لنا جميعًا.

قبل عدة سنوات عكفت على ما يلي: فهم طريقة عمل الفرق عالمية المستوى وكيفية بنائها. وللإجابة على أسئلتي، درست مجموعة من الفرق التي تُعد من أفضل الفرق عالميًا في المجال الذي اختاروه. لفقد كنت فضوليًا بشأن معرفة الخصائص المشتركة التي تتقاسمها هذه الفرق وكيف أنها قد أسست فريقًا كبيرًا للعمل. منطقي بسيط للغاية، إذا كانت هناك خصائص موجودة في الفرق الرياضية على مستوى عالمي، مثل وحدات القوات

الجوية الخاصة وهي من أفضل فرق العرض البهلوانية في العالم، والفرق الجراحية، وطواقم اليخوت، وحتى فرق الحيوانات الكبيرة، فإن هذه الخصائص قد تكون خصائص عامة. ومن ثم فإن المبادئ الموجودة في هذه التخصصات المتنوعة من المحتمل أن تترجم إلى أي مجال تقريبا.

هذا الكتاب يُعد تتويجًا لتجربتي واكتشافاتي الخاصة، بالإضافة إلى الأفكار والتأملات التي استخلصتها من وقتي الذي قضيته مع الفرق من الطراز العالمي. التي سعت إلى فهم ما يميز هذه الفرق الهائلة وما الصفات التي تتشاركها كل هذه الفرق. القيام بذلك يسمح لنا بفهم المبادئ الأساسية وكيفية تطبيقها على الآخرين. وفضلًا عن تقديم وجهة نظري، لقد بذلت جهدًا واعيًا لأفتح لك نافذة على عالم في هذه الفرق. لقد حاولت عمدًا سرد الحقائق المتعلقة عنهم لتتمكن من رؤيتهم بوضوح. ولقد ألهمني القادة الذين التقيت بهم. حيث كانت كلماتهم الضوء الذي أنار بصيرتي. فلقد قال لي الطاهي كيني أتكينسون الذي حصل مرتين على نجمة ميتشلين، "دعوا المكونات تتحدث عن نفسها". لذلك كلما تمكنت تركت العديد من كلمات هؤلاء القادة كما هي ولم أوضحها بحيث تتمكن من قراءة كلماتهم أيضًا. هذه الأفكار كلها تمنحنا نظرة فريدة على عقول أعضاء الفريق على مستوى عالمي وقادتهم، والطريقة التي يساعدوا بها لتوضيح كيف يفكر هؤلاء الناس.

على مر السنين لقد عملت مع بعض من أكبر الفرق الرياضية في العالم: فائزو بطولة العالم والبطولة الأوروبية. وقد ساعدتني هذه التجارب على فهم ما هو مطلوب لتطوير فريق قادر على قيادة العالم، ولكن بالطبع هناك دائمًا أكثر للتعلم. كانت رحلتي والعمل مع هذه الفرق المذهلة ودراستها أمرًا رائعًا. لقد تعلمت المزيد عن الفرق والعمل الجماعي والقيادة أكثر مما كنت أعتقد من أي وقت مضى. شخصيًا، لقد وجدت تجربة التحويلية. وآمل حقًا أن تحصل على قيمة كبيرة والإلهام كما حدث معي.

شكرًا

أود أن أقدم خالص الشكر إلى كل من ساهم في هذا الكتاب. على وجه الخصوص، أنا ممتن بشدة لأولئك الذين جادوا بوقتهم، وعرضت رؤاهم وتبادلت معهم الخبرات، شكرًا لكل من:

- قائد القوات الجوية الخاصة السابق، فلويد وودرو،
- قائدة فريق السهام الحمراء السابق، جاس هوكر
- قائد سباق اليخوت حول العالم كليبر راوند ومؤلف كتاب "Team spirit" ، براند هول
- حكم كأس العالم لكرة القدم، هوارد ويب
- مدير فريق سباق لوتس فورميلا ون، بول سيبي
- قائد دفة يخت أمريكا إذ كب السابق، آندي بيدسورث
- البحارة الفائز بكأس أمريكا ثلاث مرات ومدير إبحار فريق بن أينسلي لسباق القوارب الشراعية، جونجو مكبث
- لاعب الدرامز بوكسر ريبليون، بيرس هيويت
- مؤلف كتاب "Legacy"، جيمس كير
- عالم الأحياء الدكتور دان فرانكس، من جامعة يورك

إنهم جميعًا أشخاص رائعون شاركوا أفكارهم وحكمتهم بحرية.

وأنا ممتن لبريندون بورشارد لإذنه للاستفادة من خصائص القادة الكبار الخاصة به، الصفات الستة. كما أتقدم بالشكر إلى السير إيان ماكجيتشان على كتابة افتتاحية الكتاب، وإلى الفريق بياتكوس أند ليتل، براون على كل ما قدموه من مساعدة في نشر هذا الكتاب.

وأنا ممتن إلى الأبد لأصدقائي وعائلتي، الذين هم مصدر دائم للدعم والتوجيه. وأخيرًا، أشكركم على قراءة هذا الكتاب. آمل أن يمنحكم الكثير من البصيرة والإلهام كما منحني.

This page intentionally left blank

افتتاحية الكتاب

لقد كنت محظوظًا ومتميزًا للعمل مع بعض الفرق البارزة. فالعمل الجماعي المتميز بالنسبة لي يهيئ بيئة مطلقة للعمل فيها. وغالبًا ما تتطور الفرق العظيمة عندما يتشابه التفكير، والملتزمون من الأشخاص ينشؤون من خلال بيئة صادقة وبها من ثقة تظل فيها العقول متفتحة، وتقبل الأفكار باعتبارها جزءًا أساسيًا من التنمية. إن ما ينشئونه أيضا هو نظام قوي لدعم القيادة يتم فيه التعرف على نقاط القوة ويمكن أن تتحول المسؤولية إلى الاعتماد على المهارات والمعارف اللازمة.

لقد وجدت أن الفرق الكبرى تضع أعضائها في تحديات دائمة للحفاظ على قوة دفع حدود أدائهم الفردية، كما إن لديهم أيضًا وعيًا حادًا بالذكاء الجماعي الذي يدفع أداء الفريق. هناك فهم لمزيج من نقاط القوة والمواهب اللازمة لخلق بيئة بأداء متميز حقًا والحفاظ عليه. فالأمر لا يتعلق بكون الجميع متشابهين، بل فهم نقاط القوة الإلزامية اللازمة لتحقيق نتائج ناجحة باستمرار.

كما تعرف الفرق الكبرى أن المسؤوليات تقع في أي لحظة، وأولئك الذين يأخذون زمام المبادرة واضحون بشأن دورهم في تقديم "أساسيات عالمية المستوى"، حتى ولو تحت الضغط، وتقديم ما هو جيد في ذلك الشخص حيث يمكن الاستفادة من نقاط القوة الخاصة به.

فالأمر بالنسبة لي مثل وجود خط زمني تشغيلي يعرف فيه جميع أعضاء الفريق أين هم، ومن هو المسؤول وما الذي سيأتي بعد ذلك من فهم "السبب والنتيجة" لكل عمل. وهذا، على ما أعتقد، يؤدي إلى تحقيق النتائج الكبيرة، ولتحقيق ذلك نحتاج إلى استعراض وتقييم كل يوم. وأعتقد دائمًا أن التحسينات يمكن أن تكون تأتي بشكل فردي ولكن أيضا مع فهم تأثير النتيجة الإجمالية، وكذلك التأثير على أداء شخص آخر. ومن ثم يفهم الجميع قيمة مساهمتهم، فضلًا عن تأثيره العام.

في مجال الرياضة، يُعد الأداء والنتيجة هما كل ما هو متاح لرؤيته، ولكن بنفس القدر من الأهمية هما الكيمياء والأداء لمجموعة الدعم خارج الميدان والمعايير التي تعمل بها. إذا كان هذا صحيحًا، فإن البيئة " عامل النجاح " تضاعف النتيجة عشرة أضعاف لأن كل مجموعة تضع معايير لا تصدق. لقد رأيت هذا دائما كسيناريو "فرق داخل فريق".

أنا متأكد من أنك سوف تتمتع بقراءة هذا الكتاب، كما أنه يقدم نظرة رائعة عن مجموعة متنوعة من الفرق ذات الطراز العالمي، والفرق عالية الأداء.ومع ذلك، ما يبرز حقا هي المبادئ المحددة المشتركة للجميع. سواء كان المجال رياضي أو أعمال، فإن فهم تلك المبادئ ووجود المعرفة لتقييم كل من الناس والبيئة هما العاملان اللذان سوف يساعدان على دفع الناس الجيدين لخلق بيئة أفضل لعملهم.

هذا الكتاب قدم معرفة واضحة ومستخلصة من مشاركات الآخرين . إن قراءة هذا الكتاب سوف تشعرك أنه من الممكن أن تكون جزءًا من بيئة عالمية المستوى لأنه يعطيك الفرصة لفهم تلك المكونات الرئيسية وما يجب أن تبحث عنه.

لا يمكن تحسين الشعور الذي تحصل عليه من كونك جزءًا من فريق يقدم أداءً لا يصدق. هناك تطور التقدير الجماعي والثقة بين كل المعنيين. هذا هو الشعور الذي لن تنساه أبدًا. استمتع بقراءة كتاب "أقوياء معًا". أتمنى أن تكون مشاركًا في فريق عظيم أو لديك الفرصة للالتحاق بإحدى الفرق العظيمة.

السير إيان ماكجيتشان

مقدمة

التاريخ: 6 أبريل 2014

المكان: ملعب أسد البنغال للكريكت، ميربور، البنغلاديش

كلما حلقت كرة الكريكت البيضاء الصغيرة في الهواء وتعبر الحدود، يهرول فريق سيريلانكا في الملعب للاحتفال.

لقد فازوا بنهائي كأس العالم العشرين للكريكت. وبخلاف كل التوقعات، لقد أصبحوا أبطال العالم للكريكت. كانت سيريلانكا من أفضل أربعة فرق على مستوى المباريات. في المباراة النهائية، تفوقت على الهند بـ 15 كرة.[1]

وعلى الرغم من ذلك، لم يكن لدى السيريلانكيين أفضل فريق من اللاعبين على مستوى العالم. حيث إنهم لم يكونوا الأكثر موهبة في البطولة، وبالتأكيد لم يكونوا المحترفين أو المراهنين المفضلين، فكيف جابه هذا الفريق التوقعات؟ ما الذي مكَّنهم ليصبحوا أبطال العالم؟

التاريخ: 5 مايو 1980

الموقع: السفارة الإيرانية في لندن

أمنت وحدتان من القوات الجوية الخاصة السفارة الإيرانية في أعقاب الحصار الإرهابي لمدة خمسة أيام.كان الهدف من هذه المهمة التي كان يُطلق عليها اسم عملية "نمرود" إحكام السيطرة على السفارة وإنقاذ تسع عشرة رهينة محجوزة فيها.

في غضون 16 دقيقة، اقتحم فريق مكون من 30 جنديًا من جنود القوات الجوية الخاصة البناء، وتخلصوا من التهديد الإرهابي وحرروا الرهائن. كيف نجحوا في تنسيق وحدتين من الجنود في بيئة معادية مليئة بإطلاق النار، والدخان، والغبار، والدخان، والإرهابيين المسلحين؟ كيف واجهوا التغيّرات المفاجئة والأحداث غير المتوقعة أثناء اقتحامهم؟

ما الذي مكّن هذا الفريق لإنقاذ جميع الرهائن، وتخليصهم من تهديد العدو، دون فقدانهم أحد من أفراد الفريق؟

التاريخ: 25 سبتمبر 2013

الموقع: سان فرانسيسكو

فريق أوراكل الأمريكي للإبحار قد يكمل أعظم عملية عودة ملحمية في تاريخ الرياضة للفوز في كأس أمريكا الرابع والثلاثين.

بعد انتهاء فريق إيميراتس النيوزيلندي بالفوز 8-1 في 18 سبتمبر، نالوا الجائزة النهائية في 33 ثانية، وفازوا بالمجموعة 9-8.

كيف حوَّل هذا الفريق أداءه بشكل كبير؟

ماذا فعلوا لعكس العجز 8-1 والفوز بالمجموعة؟

كيف استطاعت قيادتهم سحب الفريق من حافة الفشل وإلهامهم بالفوز؟

أهمية الفريق الكبير

قال فلويد وودرو قائد الفريق "لن أنجح بدون فريق". ومن المثير للاهتمام أنه لم يكن يشير فقط إلى وقته في القوات الخاصة أو في الجيش البريطاني. يدرك فلويد وودرو أن العمل الجماعي أمر حيوي في جميع مجالات الحياة. لقد أدركت أن قوة هذه الفكرة البسيطة للغاية. من النادر أن نفعل أي شيء في عزلة. حتى عندما نفعل الأشياء وتبدوا أنها جهود فردية، إلا أننا غالبًا ما نعتمد على الفريق.لقد بدأت مؤخرًا في فعالية التحمل البدني للأعمال الخيرية. وعلى الرغم أن الأمر يدور حولي، إلا أنني تعلمت أنني بحاجة إلى فريق رائع من الأشخاص بجواري يدعمونني. أظن أن نجاحنا يتوقف على أداء فريقنا أيا كان

ما نفعله. ففي حياتنا اليومية غالبًا ما تحيط بنا الشكوك ونواجه التحديات غير المتوقعة. في هذه الأثناء يصبح للفرق العظيمة قيمة لا تصدق.

"لا أعرف ما الأسئلة التي سيتعين علينا الإجابة عليها، لكنني أؤمن أننا سنجيب عليها بتكاتفنا معًا."

فلويد وودرو

تُدرك العديد من المؤسسات أهمية وجود أشخاص كفء. لم يعد العمل الجماعي أمرًا ثانويًا في أي عمل، بل أصبح عنصرًا أساسيًا للاستمرار والنجاح.[2] ولكن كم عدد القادة القادرين بالفعل على تحويل مجموعة من الأفراد إلى فريق عظيم؟ كم عدد الفرق التي تُصبح أكثر من مجموعة من أطرافها؟ لا يعني وجود مجموعة من الأشخاص الجيدين في المؤسسة أن الفريق سيصبح ناجحًا بالمرة.

العديد من المنظمات تفعل التالي بالضبط: تجمع بعض الأشخاص الجيدين، وتوكل لهم إحدى المهام، ثم تجلس وتنتظر منهم النجاح في مهمتم.

دعونا نتخيل للحظة أن فريق الكريكت السيرلانكي انتهج هذا النهج. دعونا نتخيل أن أفضل إحدى عشر لاعبًا سيرلانكيًا وصلوا إلى فندق الفريق، واستقلوا حافلة الفريق، ثم توجهوا إلى الإستاد، وأحضروا لوازم الفريق، ثم توجهوا إلى الملعب كأفراد. ما مدى احتمالية أن يتوجوا كأبطال عالم؟

ما المحتمل أن يحدث إذا اجتمع ثلاثون فردًا من أفراد القوات الجوية البريطانية الخاصة المدربين تدريبًا عاليًا في السفارة الإيرانية في زيهم العسكري ومجهزين بأسلحتهم ومعداتهم، وقرروا اقتحام المبنى؟ على الرغم من أنهم جميعًا من صفوة الجنود، إلا أنني أتوقع أنه ستحدث مجزرة.

غالبًا ما أسأل الفرق الرياضية هل هم حقًا فريقًا، أم هم مجرد لاعبين يرتدون نفس القمصان؟ وبالمثل طرحت نفس السؤال على فرق القيادة العليا ومجالس الإدارات إذا كانوا حقًا فريقًا أم مجرد مجموعة من مسميات الوظائف الذين يتقاسمون قاعة مجلس

الإدارة. نظرًا إلى أن مجموعة من الأشخاص يشتركون في أنهم يطلق عليهم "مدير" في المسمى الوظيفي، فإنه لا يجعلهم بالضرورة فريقًا. أود القول بإن مجرد مشاركة العلامة التجارية أو تقاسم الموارد أمورًا لا تكفي.

عندما أرى فرقًا في العمل، أرى أشخاصًا يعملون معًا. إنهم مجتمعون على هدف، ويشاركون في تحقيقه. ويبدوا هذا واضحًا وضوح الشمس إلا أنني أعرف أن هناك العديد من المجموعات من الأشخاص الذين يُطلق عليهم فريق لكنهم يعملون كأفراد متصلين بشكل غير مضبوط. وبدلًا من العمل معًا، يعملون بجانب بعضهم البعض. والعديد منّا يعرف أنه عندما تعمل أحد الفرق بطريقة جيدة، فمن الممكن أن يكون فريقًا قويًا بشكل لا يصدق. يُدرك أغلب القادة والمديرين أن الفرق عالية الأداء يحققون أفضل النتائج من الأفراد ذوي الأداء العالي الذين يعملون بشكل مستقل. وهناك أدلة تجريبية تُعزز هذه الفكرة البسيطة. اكتشف "المجلس القومي لسلامة النقل" أن 78٪ من الحوادث المُبلَّغ عنها في الطيران التجاري حدثت مع فرق تحلق معًا للمرة الأولى. واكتشف أيضًا أن الطواقم المرهقة مع تاريخ طويل من العمل معًا تحدث كثير من الأخطاء بقدر عدد الطواقم المرتاحة ولكنها لا تعمل معًا من قبل.[3] يُمكن لأي فريق عظيم التقديم لأي منظمة بمزايا تنافسية مميزة.

ما هو جوهر الفريق الجيد؟

كيف نخلق فرق فعالة للغاية؟ ما الذي يميز أفضل الفرق في العالم؟ لماذا يبدو دائمًا أن بعض الفرق قادرة على التفوق على منافسيها؟ ما الذي يمتلكونه لا تمتلكه الفرق الأخرى؟ ما الذي يفعلونه لا تفعله الفرق الأخرى؟ هذه الاستفسارات تغزو عقلي. إنها تثير فضولي، وتعمل على تحريك خلايا دماغي باستمرار، وتحفزني للبحث عن الإجابات.

لماذا تبدو أن بعض الفرق لديها تواصل تخاطري بين بعضهم؟ يبدو أن أفعالهم متداخلة، مثل مجموعة من الأشجار أو سرب من أسماك الرنجة التي تتحرك بتناغم معًا. كيف يمكن للفرق القيام بذلك؟ ما الذي يمكن للقادة القيام به لتطوير الفرق القادرة على تحقيق هذا التناغم معًا؟ كيف يمكنهم التواصل عبر نظرة عابرة أو غمزة أو إيماءة

بالرأس؟ ما سر مستوى التفاهم المدهش بينهم، بشكل مبهم تقريبًا؟ وبالمثل يبدو أن بعض الفرق تربطهم روابط قوية. في بعض الحالات، يستعد أعضاء الفريق للتضحية بحياتهم مقابل حياة الآخرين. كيف يطوع القادة هذا الولاء الشديد داخل فرقهم؟

هل الحظ هو السبب؟

من المغري أن نرى أن الفرق الكبرى في العالم تتشكل عن طريق الصدفة. ربما يظهرون فقط عندما نجمع مجموعة من الأفراد من ذوي الأداء العالي. وقد يكون ذلك لأنهم مجبورون على الاندماج معًا وقت الشدائد. ربما أجبرتهم الظروف على التحفيز وأصبحوا فريقًا عظيمًا. أو يمكن أن يكونوا منسجمين لبعض الأسباب المجهولة؟

بالطبع إن سمات الفرق ذات المستوى العالمي لا تتطور عن طريق الصدفة. فهم ليسوا نتاجًا لحظ أو ظرف. إذا لم نفهم الآليات التي وراء وضعهم، فقد نخلص إلى أن وضعهم الحالي "حدث للتو". على الرغم من الحقيقة التي تكشف أن أعظم الفرق على الأرض تطور هذه السمات على مدار الوقت. فهم يعرفون جيدًا طريقة تحقيق أداء عال بشكلٍ ثابت، لأن هناك آلية وأساس منطقي لذلك.

لفهم سر نجاحهم، نحن بحاجة إلى طرح الأسئلة الآتية:

- ما هي معادلتهم؟
- ما السمات المشتركة التي تبرزها الفرق ذات المستوى العالمي، من تخصصات مختلفة؟
- كيف يتم توظيفهم واختيار فرقهم؟
- ما الذي يجعل شخص ما عضوًا لفريق عظيم؟ كيف يمكننا أن نكون مجموعة واحدة؟
- ماذا يشبهون وكيف يبدون؟
- ما هي أسرار العمل الجماعي على المستوى العالمي؟
- كيف تعمل أعظم فرق في العالم؟
- ما هي الديناميات داخل الفريق؟ كيف يتواصل الفريق مع بعضه؟
- كيف يطورون "التآزر"؟

- ما الذي يسمح لهم بالاستجابة الجماعية للتغييرات التي تطرأ على بيئتهم وبالتالي تزدهر في الفوضى؟
- كيف يبنون ثقافة استثنائية؟
- كيف تُغير الفرق الكبرى من أدائها عندما تسير الأمور في طريق؟
- كيف يجتازون الحواجز دائمًا، ويتصدرون المنافسة؟
- ما هي سمات القادة العالميين؟
- ما الذي يفعلونه لبناء فرق قادرة على تحقيق أداء عالمي باستمرار؟

دعونا نتعلم من الأفضل

للإجابة على الأسئلة أعلاه، عكفت على مهمة دراسة بعض أكبر الفرق والقادة على هذا الكوكب. منطقي بسيط للغاية. سعيت عمدًا على اختيار فرق في تخصصات مختلفة بشكل كبير. وفي العديد من الحالات، مطلوب من هذه الفرق أيضًا مطالب قصوى. إذا كانت هناك سمات تشترك فيها صفوة الفرق الرياضية، وفرق العرض البهلوانية وطاقم سباق الفورمولا ون، وطاقم اليخوت ووحدات القوات الخاصة، من المرجح أن تنطبق تلك السمات على كل الفرق. ومع ذلك لا يتوقف الأمر عند هذا الحد. ماذا عن أكبر الفرق الحيوانية؟ هل سنرى السمات ذاتها في سرب كبير من دلافين الأوركا؟ هل هناك دروس يُمكننا أن نتعلمها من هذه الفرق الناجحة أيضًا؟

خلال هذا الكتاب، سأتناول ما اكتشفته خلال دراستي وعملي على هذه الفرق الاستثنائية. والأهم من هذا، سنتعرض للطريقة التي يُمكننا بها تطبيق هذه الدروس المهمة على فرقك وتحسين أدائها. وأرد هنا مقدمة موجزة لبعض المؤسسات التي سنتعلم منها، لتقديم لك لمحة عامة.

السهام الحمراء

السهام الحمراء هي فريق سلاح الجو الملكي للاستعراض الجوي. يعتبر الفريق الأفضل في العالم.[4] ومنذ تأسيس الفريق في عام 1964، قدم الفريق أكثر من 4500 عرض في 55

دولة حول العالم. شعارهم هو Éclat، وهي الكلمة الفرنسية المقابلة لكلمة "التألق". إنها مناسبة لهم تمامًا. خلال العرض، يمكن للفريق المكون من تسعة طياري التحليق بسرعة 600 ميلٍ في الساعة، وغالبًا ما يكونوا على بعد ستة أقدام فقط من بعضهم.

وحدات القوات الجوية الخاصة

وحدات القوات الجوية الخاصة هي وحدة القوات الجوية الخاصة للجيش البريطاني. لكونها الأولى من نوعها، أصبحت القوات الجوية الخاصة المخطط الأولي لفرق القوات الجوية الخاصة الأخرى في جميع أنحاء العالم. وبعد مرور أكثر من 50 عامًا على تأسيسها، لا يزال تُعتبر القوات الجوية الخاصة من أفضل الفرق في العالم.[5] وعلى الرغم من عدم نشر الغالبية العظمة من عمليات القوات الجوية الخاصة، إلا أن الفرقة حظت على شهرة عالمية وذلك بعد إنهاء الحصار في السفارة الإيرانية في لندن وإنقاذ جميع الرهائن بنجاح.[6]

فريق سباق الفورمولا ون

لدى فريق سباق الفورمولا ون مهمة شاقة للغاية. في الطقس الحار والرطوبة والغبار والضوضاء في سباق "الجائزة الكبرى"، يسعى الفريق نحو تغيير جميع العجلات الأربع في السيارة في حوالي ثانيتين ونصف تقريبًا. إن التنسيق بين فريق مكون من 23 عضوًا لتحقيق أداء ليست مهمة سهلة. ومن المثير للاهتمام، كونك عضوًا في طاقم السباق ليس مهمة بدوام كامل. في فريق فورمولا ون، أعضاء الطاقم مهندسو سباق لديهم مهمة يومية يؤدونها في طاقم السباق. كما قال مدير فريق السباق، بول سيبي، "في المنافسة، لا يقومون بالتحمية. لو كانوا يلعبون كرة قدم، فيجب على هؤلاء الشباب أن يسجلوا ركلة جزاء بركلتهم الأولى في المباراة."

أطقم يخت السباق - أمريكا كب، وإكستريم فورتين، وكليبر راوند ذا ورلد

مطلوب من فرق يخوت السباق مطالب استثنائية تتطلب منهم أن يكونوا فريقًا عظيمًا. أثناء المنافسة، يجب عليهم الاستجابة بشكل جماعي للتحديات التي يواجهونها من رياح ومد وجزر، وظروف السباق الحالية، على سبيل المثال لا الحصر. يجمع فريق سلسلة

سباقات اكستريم العالمية بعض من أفضل البحارة في العالم في 14 طقم من 5، لسلسلة سباق 8، في بعض من اليخوت التي بنيت. يتنافس في مسابقة كأس أمريكا اثنان من نوادي اليخت الرائدين في العالم ضد بعضهما لمدة 17 جولة. يتنافس طاقم مكون من 11 عضوًا بسرعة تصل إلى 35 ميلًا في الساعة في قوارب بنيت لهذا الغرض، للحصول على كأس النصر المطلوب "Auld Mug". إنها بيئة عالية السرعة، ومتقلبة للغاية، وتنافسية بشكل لا يصدق. إن طواقم الهواة المشاركين في سباق كليبر لليخوت، والتي تقوم بهذه الأشكال من السباقات، عليها أن تتحدى ظروف الطقس والبحر، بالإضافة إلى التحديات المتمثلة في كونهم محتشدين معًا على متن قارب لمدة تصل إلى عشرة شهور.

طاقم محطة الفضاء الدولية

محطة الفضاء الدولية هو موطن لطاقم مكون من ثلاثة من رواد الفضاء من وكالة الفضاء الأمريكية (ناسا) ووكالة الفضاء الأوروبية (إيسا)، بالإضافة إلى ثلاثة رواد فضاء روسيين. تعيش الطواقم لمدة ستة شهور تقريبًا في مساحة أكبر قليلاً من منزل نموذجي مكون من ثلاث غرف نوم على 240 ميلٍ فوق الأرض، ويسافرون 17500 كم في فراغ الفضاء. الطاقم عرضة للخطر بشكل لا يصدق، ويمكن للأعضاء أن يجدوا أنفسهم معرضين لمواقف تهدد حياتهم في لحظة واحدة.

بطبيعة الحال، إذا لم يكن الفريق يعمل، فليس هناك خيارًا للخروج ببساطة مثلك، وغلق الباب خلفك. لا يمكن لهذه الفرق التبديل لو لم تجري الأمور بشكل جيد. فريق طاقم محطة الفضاء الدولية هو فريق يجب أن يعمل.

فريق الكريكت السيرلانكي - أبطال كأس العالم العشرين للكريكت في 2014

بالنسبة لأولئك الذين ليسوا على دراية بالبطولة، إن أفضل فرق كريكت في العالم يتنافسون على رؤية من يمكنه أن يسجل معظم الأشواط بـ 120 كرة، و11 ضارب كرة. هو أقصر شكل تنافسي للكريكت، مما يعني أن عملية تبادل الأدوار يمكن أن تكون واضحة للغاية. في كأس العالم العشرين للكريكت، يُمكن أن تتغير اللعبة في مجموعة من

التسليمات؛ المباريات التي يُمكن أن تقررها جولة واحدة. إن حدوث الخطأ أمر وارد حدوثه بشكل طفيف للغاية، لذلك فإن كل تسليم وكل جولة لها قيمة. لذلك، تتطلب لعبة الكريكت مستوى عالٍ جدًا من فريق العمل بين أعضاء الفريق، والفرق الميدانية ورماة الكرة.

فريق تحكيم نهائي كأس العالم لكرة القدم

يعتبر حكم كرة القدم "هاوارد ويب" وفريقه فريقًا فريدًا من نوعه. وكفريق ثلاثي، هم الفريق الوحيد الذي شارك في بطولتين نهائي كأس العالم لكرة القدم. بالإضافة إلى ظهوره في البرازيل عام 2014، تولى فريق "هاوارد" أيضًا مسؤولية كأس العالم لكرة القدم عام 2010 كان النهائي بين إسبانيا وهولندا في جنوب أفريقيا. على الرغم أنه قد يبدو أن التحكيم في مباراة كرة قدم مجهود فردي، إلا أن هذا التصور أمرًا أبعد من الحقيقة.

ذا بوكسر ريبيليون

إن ذا بوكسر ريبيليون ليست فرقة روك عادية، فضلًا عن كتابة النوت الموسيقية وعزفها، إلا أن الفرقة الموسيقية الرباعية لديها شركة تسجيل خاصة بها. لقد أطلقوا أربعة ألبومات نالت استحسانًا كبيرًا، وتجولوا في أوروبا والعالم يعزفون أمام آلاف من المعجبين.

فرق الحيوانات

بالإضافة إلى الفرق البشرية ذات المستوى العالمي، هناك بعض الفرق التي لا تصدق في مملكة الحيوان. لمعرفة المزيد عن الطريقة التي يعملون بها، قضيت وقتًا مع عالم الأحياء الدكتور دان فرانكز من جامعة يورك. ساعدني في فهم كيفية أن أسراب الأوركا ومجموعات الدلافين التي يتم اصطيادها معًا. قد تكون رأيت لقطات من أفلام وثائقية عن التاريخ الطبيعي، تعرض دلافين الأوركا في القارة القطبية الجنوبية تستحمى في الكتل الجليدية مع فقمات الويدل، والدلافين ذات الأنف القاروري في فلوريدا تطارد الأسماك في حلقات الطمي، ثم اصطيادها حيث تقفز للهروب أو مجموعات صيد الأوركا في شمال

الأطلسي التي تصطاد أسماك الرنجة من خلال تجميعها في شبكة من الفقاعات. دراسة مجموعات الحيوانات تساعدنا في فهم المبادئ الأساسية لتنسيق المخلوقات، بما في ذلك البشر. تظهر المجموعات الحيوانية لنا أن المبادئ الأساسية للعمل الجماعي بوضوح لا يصدق.

انظر إلى فريـقك

أثناء قراءتك هذا الكتاب، ستبدأ بشكل طبيعي في التفكير في طريقة تطبيق هذا على فريقك. للمساعدة، غالبًا ما يكون من الحكمة التوقف والتفكير بشأن فريقك من وجهات نظر مختلفة. من هو فريقك؟ قد يبدو سؤالًا سخيفًا، وسؤالًا لا يحتاج إلى كثير من التفكير، لكن تحمَّلوني قليلًا. الأعمال التي أعمل فيها بها اثنين من الموظفين، أنا وزوجتي، كارولين. لوهلة يبدو أن فريقنا صغيرًا للغاية. ومع ذلك فأنا أنظر إلى الأمر بشكل مختلف. تعريفي الواسع "لفريقنا" يشمل جميع الأفراد والمنظمات التي لها تأثير على نجاحنا. عندما أتبنى هذا المنظور، أبدأ في رؤية فريقنا على أنه يضم موردينا، وعملاءنا، ومستشارينا، وعدد من الشركاء الرئيسين الآخرين. نحن غالبًا ما نتشارك مع الشركاء في تقديم الفعاليات أو المشاريع. حتى لو كان يبدو أن المشروع يحتاج إلى فرد واحد فقط، مثل هذا الكتاب، إلا أنه يتضمن فريق. لذلك يتجاوز فريقنا أكثر من مجرد اثنين منّا في المكتب.

عندما طرحت هذه الفكرة على عميل من الشركات، بدأوا يدركون أن "الفرق الهرمية" التي رأوها داخل المنظمة ليست بالضرورة أن تكون نفس الفرق التي حققت النتائج. مثل العديد من الأعمال، رأوا الفرق من خلال خطوط الإبلاغ والإدارة. يظهر هيكلها التنظيمي فرقًا، مثل فريق التسويق، أو فريق التمويل، أو الفريق الذي يقدم التقارير إلى المديرين. ومع ذلك، ومن أجل تحقيق النتائج، غالبًا ما يعمل الأشخاص مع أعضاء آخرين من فرق أخرى خارج فريق إدارتهم. عندما شرعنا في رؤية الفرق كمجموعات من الأفراد الذين يعملون معًا على تحقيق النتائج، تغير منظورهم.

لاحظت أيضًا أن الفرق تميل إلى وجود العديد من المستويات والفرق الفرعية داخلها. وأشار مدرب كرة الرجبي الحائز على جائزة كأس العالم، كليف وودوارد، إلى أن

فريق الرجبي الإنجليزي تجاوز 15 لاعبًا من شأنه الخروج إلى الملعب في يوم المباراة.[7] بالإضافة إلى 15 لاعبًا، هناك مجموعة كبيرة من اللاعبين، بالإضافة إلى موظفي التدريب وفرق الدعم. كل هؤلاء فريق منفرد في حد ذاته، فضلًا عن كونه جزءًا من فريق أكبر. ومع ذلك لا يتوقف الأمر عند هذا الحد. لضمان نجاح فريق الرجبي الإنجليزي، يحتاج فريق التدريب واللعب إلى دعم من هيئة إدارته (اتحاد كرة القدم للرجبي). بالإضافة إلى شركائه والرعاة له. وعلى نطاق محدود، هناك العديد من الفرق داخل الفريق. هناك فريق القيادة، فضلًا عن الوحدات في الملعب مثل، الوحدة الموجودة في الصف الخلفي وهم ثلاثة، والخمسة الذين يشكلون الصف الأمامي، الصف الأول، والصف الخلفي، والدفاع. وبالمثل، ضمن فريق الدعم، توجد الإدارة واللوجيستيات، والفرق الطبية الرياضية، وموظفو علوم الرياضة. هناك جميع الوحدات المحددة داخل فريق التدريب والدعم.

ومع هذا المفهوم، أظن أنه قد يكون من الحكمة أن تقضي بعض الوقت والتفكير في فريقك من عدة زوايا مختلفة:

- من في فريقك؟
- من له تأثير على نجاحك؟
- أين الفرق الفرعية المختلفة؟
- كم عدد المستويات لفريقك؟
- ما هي الفرق التي تحتاج إلى العمل معًا لتحقيق النتائج التي ترغب في تحقيقها؟

ماذا يمكنك أن تتعلم؟

أود مشاركة ما تعلمته من هذه الفرق الاستثنائية في هذا الكتاب. على الرغم أنني أعتقد أنه من المفيد فهم ما الذي يجعلها فرق عظيمة، والسمات التي تعرضها، أعتقد أن هناك شيئًا أكثر قيمة يمكننا أن نتعلمه. خلافًا للعديد من الكتب التي توضح العمل الجماعي والقيادة، لا أرغب في الوصف البسيط للفرق ذات المستوى العالمي. وكذلك أريد أن أعرف كيف أصبحوا فرقًا عظيمة. كيف تطوروا؟ كيف تقدموا من جيد إلى رائع، ومن

رائع إلى مستوى عالمي؟ أود أن أوضح أن هذه الأفكار ستكون أكثر قيمة للقادة. يعرف الكثير من الأشخاص أن فريق الرجبي "أول بلاكس" لديهم ثقافة على مستوى عالمي. يصف جيمس كير في كتابه Legacy الثقافة التي أنشأها فريق "أول بلاكس" ويوضح الطريقة التي طوروها بها [8] أعتقد أن هذا أكثر قيمة بكثير، لأنه يساعدنا في فهم الطريقة التي تمكننا في بناء ثقافة عظيمة باستخدام المبادئ نفسها التي يتبناها فريق "أول بلاكس".

في نهاية كل فصل، هناك ملخص يليه قسم كورشة عمل. هنا ستجد العديد من الأسئلة التي ستساعدك على تطبيق المبادئ التي تدعم الفرق على مستوى عالمي، وباستخدامها ستتمكن من تحسين أداء فريقك. في أقسام ورش العمل، أدعوك أيضًا لتقييم فريقك بناءً على بعض السمات الرئيسية. سأطرح عليك أسئلة عن كيفية تسجيل فريقك باستخدام مقياس 0-10 مقياس، حيث عشرة تعني "ممتاز"، أي لا تشوبه شائبة ولا يحتاج إلى تحسين، وصفر تعني "لا يوجد شيء جيد". بمجرد تحقيقك نتيجة، أود أن أسألك كيف قد تحسن هذه النتيجة نقطة واحدة؟ على سبيل المثال، من 6/ 10 إلى 7/ 10. هناك سبب سليم يتعلق بلماذا أقترح البحث عن التحسين نقطة واحدة فقط؟ بدلًا من أن أسأل كيف يمكن الحصول على 10/ 10؟ (هذا ليس بسبب انعدام الطموح). فالتحسين نقطة واحدة يعتبر خطوة ملموسة.

- كيف يختلف 7/ 10 عن 6/ 10؟
- كيف نعرف متى نصل إلى 7/ 10؟
- ما الذي سنراه ونسمعه يختلف عن كوننا أحرزنا 7/ 10؟
- ما الذي نحتاج القيام به بشكل مختلف لنصبح 7/ 10؟

إذا كان لي أن أسألك كيف تحصل على 10/ 10، أود أن أسألك عن كيف يُمكن تحقيق مثالية، والتي يمكن القول أنها مهمة مستحيلة. بالطبع عندما تصبح 7/ 10، يُمكنك طرح نفس الأسئلة لتصبح 8/ 10 وما إلى ذلك. وللقيام بذلك، يُمكنك أن تصبح أفضل مما كنت. هذه فكرة بسيطة للغاية تعزز العديد من المؤدين ليصبحوا على مستوى عالمي.

سيقرأ العديد من الأشخاص هذه الأسئلة بدون أخذ وقت للعثور على الإجابات أو العمل على طريقة تنفيذها. إذا انتهيت من قراءة هذا الكتاب، ووصفته بأنه "مثير

للاهتمام" أو "ممتع"، فاعتقد أنك فاتتك حيلة. في الفصل 8، سوف نعيد النظر في ورش العمل، وسنتطرق إلى مزيد من التفاصيل، وسنطبق جميع المعلومات التي تعلمتها من الكتاب. أدرجت أسئلة إضافية لمساعدتك في بناء معرفتك، والتقدم إلى الأمام. لا تتردد في العودة إلى الفصل الثامن مرارًا وتكرارًا وتطوير فريقك وصقل مهاراتك أكثر من ذلك.

إذا أخذت وقتًا في التفكير في الطريقة التي يُمكنك بها استخدام هذه المعلومات، فيمكنك أن تصفه بأنه تحويلي".

This page intentionally left blank

الفصل الأول

فرق عالمية المستوى

على مر السنين رأيت بعض الفرق عالمية المستوى بالفعل في العمل.

بعض الفرق الرياضية كانت من أبطال العالم وأبطال أوروبا. وفاز آخرون في بطولات متعاقبة في منافسات نواديهم المحلية. ويُعترف بالعديد من الفرق غير الرياضية، مثل السهام الحمراء والقوات الجوية الخاصة، بأنهم رواد العالم في مجالاتهم. على الرغم من ذلك، هذه ليست الفرق الوحيدة التي درست وعملت معها.

لقد شاهدت فرقًا على مستوى عالمي أيضًا، وبعضها جيد جدًا، والآخرين مستواهم متوسط، والقليل منهم من لديه مستوى منخفض، ويُمكن فريق أو اثنين سيئين للغاية. تعلمت قدرًا هائلًا عن العمل الجماعي، والقيادة والثقافة عندما عملت في فريق كرة قدم الدوري الإنجليزي الممتاز الذي هبط إلى أدنى مجموعة. فالعمل في هذا النادي لم يكن تجربة ممتعة، حيث إن ثقافتهم سيئة للغاية. ومع ذلك، تعلمت الكثير. لقد منحتني هذه التجربة المتنوعة وجهة نظر مثيرة للاهتمام، وسمحت لي بمقارنة الاختلافات القائمة بين الفرق متوسطة المستوى، وتلك الجيدة المستوى، وبين الفرق الجيدة والتي تتميز بمستوى

جيد جدًا، وبين الفرق التي تتميز بمستوى جيد جدًا والفرق عالمية المستوى. ساعدني ذلك في تحديد الفروق الدقيقة التي تفصل بين قادة العالم الحقيقين. والأهم من ذلك، ساعدني ذلك أيضًا في توضيح السبل التي يُمكن بها لأي فريق صعود السلم من المستوى السيء إلى المتوسط، ومن المتوسط إلى الجيد، وهكذا.

السمات المشتركة للفرق عالمية المستوى

من الصعب ألا تسأل نفسك عن سمات أعظم الفرق وما يميزها عن منافسيها. ما المميز لديهم؟ هل هناك عادات وسمات مشتركة موجودة بين الفرق الكبيرة تعمل في تخصصات مختلفة تمامًا؟ إذا كان الأمر كذلك، ما هي تلك السمات؟

لقد اكتشفت خلال دراستي أن عدد من السمات المشتركة تظهر بين الفرق التي تتميز بمستوى عالمي. ففي البداية لاحظت خمسة سمات، لكن مؤخرًا أضفت إليها السمة السادسة. قائمتي المكونة من ست سمات ليست نهائية أو شاملة، وسوف تختلف إلى حد ما عن تلك التي كتبها مؤلفين آخرين بحثوا عن فرق كبيرة وكتبوا عنها. ومع ذلك، أود أن أتحداك لتلقي نظرة على أفضل الفرق على وجه الكرة الأرضية، والتحقق من ذلك. هل ترى هذه السمات الست في الفرق الكبرى؟

الفرق تتميز بما يلي:

1- عالية التركيز،

2- لديها معايير وتوقعات مشتركة،

3- التقدير الكلي لكل فرد،

4- كما يستمدون القوة من اختلافاتهم،

5- وصادقين للغاية،

6- ويتعلمون باستمرار.

بالطبع هذه ليست سوى قائمة تتألف من ستة عناوين. لفهم ما الذي تفعله الفرق عالمية المستوى فعليًا، فنحن بحاجة إلى تجاوز العناوين الرئيسية. نحتاج إلى التعمق في هذه

الفرق واكتشاف بالضبط ما يفعلونه لعرض هذه السمات والطريقة التي يفعلونها بها. لنلق نظرة على تلك العناوين الرئيسية بالتفصيل.

1- عالية التركيز

هذا هو الأساس الذي بنيت عليه جميع العناصر الأخرى للفريق الناجح.

ببساطة جدًا، لدى الفرق عالمية المستوى مقصد قوي وواضح ومشترك بينهم. هل تفكر، هذا يبدو واضحًا: ليس هناك شيئًا جديدًا أو ثوريًا؟ حسنًا، أود أن أوافق بشدة. لا أريد أن أقول "هدفًا مشتركًا". هناك فرق كبير بين هدف مشترك ومقصد قوي وواضح ومشترك بينهم. الهدف هو بيان ما نرغب فيه. المقصد هو سبب الوجود.

على الرغم أنه قد يكون لدى أعضاء الفريق هدفًا مشتركًا، إلا أنه لا يعني أنهم يفهمون غرضهم بقوة ووضوح. أود أن أوضح أن أغلب الفرق الرياضية تم إعدادها للفوز. هذا هو هدفهم المشترك، لكن لم يكتشفوا السبب. ومع ذلك قد يبدو واضحًا أن هناك بضعة فرق لديها بالفعل العناصر الثلاث الأساسية: الغرض القوي والواضح والمشترك. كل غرض من هذه الأغراض له أهمية قوية. يجب أن يكون قويًا. يجب أن يكون هناك سببًا وجيهًا ليستثمر كل عضو نفسه في الفريق. ما الذي نقوم به هنا؟ ماذا يعني هذا. لماذا هذا مهم؟ لماذا يهم؟ ماذا سيحدث لو لم نفعل ذلك؟

حدد هدفا قويًا وواضحًا

أنا متأكد أنك قد سمعت العديد من الأشخاص الذين يشرحون أهمية امتلاك الشخص "السبب المُلح" أو "القضية" من قبل. إذا أصبح الفريق من الفرق عالمية المستوى، فهذا يعني أن أعضاء الفريق لديهم سببًا قويًا لا يصدق لتحفيز أنفسهم، وتشجيع بعضهم للتفوق. لا يمكن أن يكون "إذا ماذا؟" سبب. في الألعاب الأولمبية، أنت تتخيل أن السبب القوي سيكون واضحًا. نحن هنا للفوز بالميدالية الذهبية الأولمبية، أليس كذلك؟ هذا صحيح، لكن الفوز فقط ليس كافيًا. غالبًا ما يكون للرياضيين الأولمبيين الناجحين فريقًا داعمًا خاصًا بهم ومتفانيًا إلى حد ما. حتى الرياضي المستقل، مثل

السباح أو العداء، سيكون لديه فريق يضم المدربين وعلماء الرياضة وأخصائي العلاج الطبيعي، ومتخصصي القوة والتكيف، والتغذية وعلم النفس الرياضي. لن يحصل أي من هؤلاء الأشخاص على ميدالية أوليمبية لو نجح هذا الرياضي، إذا لماذا ينبغي أن يدفعوا أعضاء فريق الدعم أنفسهم، ويشجعون بعضهم، لمساعدة الرياضي بالفوز بالميدالية؟ إذا نظرنا إليها في ضوء اليوم، الميدالية هي مجرد قرص معدني على شريط. ما هو الأمر الخاص بشأنها؟ هل ستغير العالم؟

الميدالية الذهبية في حد ذاتها ليست بالضرورة أمرًا مقنعًا. قوة الغرض تأتي من فهم ماذا يعني النجاح الأوليمبي للجميع. ما هو "السبب"؟ المعنى يتجاوز الفوز بقرص معدني على شريط. فالميدالية الأولمبية هي علامة النجاح. إن المساهمة في النجاح في الأوليمبياد يمنح كل واحد في الفريق سبيل لتشجيع نفسه، واستكشاف إمكاناته، وليس فقط الرياضي. إن تمكين الرياضي لتحقيق إمكاناته غالبًا ما يتطلب فريق دعم للقيام بالأمر نفسه. كمدرب علم نفس رياضي، أنا أيضًا أشجع على تحقيق إمكاناتي - سواء على المستوى المهني والفكري. لن يكون هناك سوى ميدالية، وسيتم منحها إلى الرياضي. على الرغم من ذلك عندما يشارك الفريق كله في هذا الغرض، سنبدأ في إدراك أن الميدالية تقدم لكل منّا بنجاحنا الأوليمبي الخاص.

يقترح المؤلف سايمون سينك أن فهم "السبب" هو الأمر الأساسي لإشراك الأشخاص.[1] ما السبب ولماذا ينبغي أن أكافح لأصل إليه؟ وكثيرًا ما تتخذ عملية صنع القرار البشرية على أساس عاطفي، وليس على أساس عقلاني. السبب يشركنا عاطفيًا. في الكتابة كيف تتأنق، اكتشفت أن الفنانين يستمدون طاقتهم غالبًا من الشغف. يمنحهم هذا السبب لدفع أنفسهم من خلال عدم الراحة، والتغلب على كل العقبات والإخفاقات، والاستمرار حتى عندما يتخلى عنهم الجميع. إنها ليست مختلفة في فرق.

الرائد كريس هانتر هو قائد في الجيش البريطاني، متخصص في التخلص من القنابل. بالنسبة لكثير من الأشخاص، فإن إمكانية المشي نحو قنبلة يبدو أمرًا شنيعًا للغاية. على الرغم من ذلك، يوضح الرائد هانتر أن السبب بسيط للغاية، حيث لديه فرصة هو وفريقه

في منع حدوث مجازر. لأن لديهم قدرة على التخلص من الأسلحة المصممة لقتل وتشويه أعداد كبيرة من الأشخاص. سببهم المقنع واضح جدًا: إنقاذ الأرواح. لكن بالنسبة للعديد من الفرق، قد لا يكون الغرض واضحًا جدًا.

وضح مدرب الكريكت الحائز على كأس العالم، بول فاربريس، أن فريق الكريكت السيرلانكي استمد نجاحه من العاطفة والمغزى. لديهم سبب. في الفترة التي سبقت البطولة، أعلن اثنان من كبار لاعبي سريلانكا الأكثر احترامًا وحبًا، كومار سانغاركارا وماهيلا جايا أن كأس العالم 20 للكريكت آخر كأس عالم لهم.

كما يصفه بول فاربريس: "هذا كان لسانغا وماهيلا. قبل المباراة النهائية، قمنا بإعداد شريط فيديو قصير مع اثنين منهم ممن فازوا معًا. كان هذا تقديرًا لهم ولمهنتهم. كان هذا الأمر عاطفيًا بشكل لا يصدق. كان الصمت يسود المكان، وتملأ الدموع عيون كل من في الغرفة. كنا جميعًا نعرف لماذا كان هذا مهمًا.

أود أن أقول أن كل الفرق لديها فرص لإيجاد أسباب مقنعة، واكتشاف المعنى الذي يعزز ما يفعلونه. وكما شهد فريق الكريكت السيرلانكي هذا الموقف، إلا أن الظروف تتيح هذه الفرص. ومع ذلك، في كثير من الأحيان "السبب" القوي هو جزء من سبب كامن للوجود. تستفيد بعض الفرق من أغلب هذه الفرص وتؤكد هذا المعنى. وعلى صعيد آخر يفشل آخرون في فهم قيمة أو أهمية ذلك.

التعرّف على سبب مقنع

ما السبب الذي يدفعك لفعل ما تفعله؟ تجاوز العناوين الرئيسية، ما وراء "ماذا" و"كيف"؟

إذا قام فريقك بعمل حلقات (تلك الأقراص المطاطية الصغيرة التي تستخدم في السباكة)، ما هو سببك وراء قيامك بذلك؟ فقط صنع حلقات؟ هل السبب هو صنع الحلقات لكي تحقق شركتك الربح وتدفع فواتيرها للجميع؟ لإعطاء المساهمين عطلة أخرى سنوية؟ هل هذا سبب مقنع؟ إن لم تكن الشركة موجودة، فإن الناس يكسبون

رزقهم من مكان آخر، فلماذا من المهم أن يصنعوا الحلقات؟ لماذا يجب على أي شخص أن يعطي لنفسه سببًا؟ في كثير من الأحيان يساعد على طرح سؤال "لماذا من المهم القيام بذلك بشكل جيد؟"

ماذا لو كان السبب هو إنتاج حلقات للمساعدة في جعل الأجهزة المنزلية آمنة وموثوق بها؟ ماذا لو كان السبب جعل الناس تنام بشكل سليم، مع العلم أنهم لم يستيقظوا في مطبخ مغمور بالمياه؟ ماذا لو كان السبب منح الأسر راحة البال، وذلك من خلال جعل الحلقات أفضل وأكثر الموثوقية؟

يشرح سايمون سينك كيف تميز شركة "أبل" نفسها عن شركات تصنيع الكمبيوتر الأخرى. الشركة لا تخبر العالم أنها تصنع أفضل أجهزة كمبيوتر المصممة بصورة جميلة وسهلة الاستعمال (هذا هو "ماذا؟ و"كيف؟"). بدلًا من ذلك، هي مؤسسة تفكر بشكل مختلف، تتحدى الوضع الراهن، وتمنحك تجربة فريدة وجديدة.[2] وقد وصفها مؤسس الشركة، ستيف جوبز، بإنه "يترك بصمة في العالم".[3] أوه، ويصدف أن يصنعوا أجهزة كمبيوتر.

اجعل غرضك واضحًا

لدى الفرق عالمية المستوى غرضًا واضحًا للغاية. فهم يفهمون "ماهيتهم"؟ مرة أخرى يبدو هذا واضحًا، وأنا أعلم ذلك. ولكن كم عدد بيانات المهمات التي سبق ورأيتها بسيطة وواضحة. لقد رأيت نصيبي من بيانات المهمة. معظمهم تركوني حائرًا بشأن مهمة المنظمة. ومن المدهش أن الباحثين في جامعة هارفارد اكتشفوا أن أقل من 10 في المائة من كبار المسؤولين التنفيذيين وافقوا على عمل فريقهم.[4]

كم عدد الفرق التي تفهم وظيفتها بالفعل بأقصى العبارات الممكنة؟ في الرياضة، غالبًا ما يكون من السهل تبسيط مهمة الرياضي وفريق الدعم وتوضيحها. عملت لعدة سنوات مع سباح. كان يسبح 100 متر سباحة صدر. كانت مهمته ببساطة السباحة بطولين حمام سباحة بأسرع ما يمكنه. كان فريق الدعم والمدربون يعرفون أن مهمتهم هي مساعدة الرياضي السباحة لطولين في حمام السباحة بأسرع وقت ممكن.[5] يصف "بن هانت

ديفيس" كيف يتم دفع أطقم التجديف الأوليمبية للملكة المتحدة بالسؤال "هل هذا يجعل القارب أسرع؟"[6] ساعد هذا السؤال في تعزيز قارب بريندان هول الذي يحمل اسم Spirit of Australia على الفوز في سباق "Clipper Round the World Yacht Race" لعام 2010.[7] إنه سؤال بسيط للغاية يركز على عقول الفريق بأكمله. هذا المستوى من الوضوح لم يقتصر فقط على الرياضيين أو حتى الفرق الرياضية. لدى أيضًا وحدات القوات الجوية الخاصة التي شاركت في فك الحصار عن السفارة الإيرانية مقصدًا واضحًا: إنقاذ الرهائن في المبنى.[8] وحتى المنظمات العالمية أيضًا لها مقصد واضح. فريد سميث المشهور يصف مهمة فيديكس "تسليم حزمة بين عشية وضحاها".[9]

مشاركة مقصدك

إن وجود مقصد قوي وواضح أمر له صدى قوي، إلا أنه في بيئة الفريق، يلزم أن يشارك كل الفريق في المقصد. وعلاوة على ذلك يجب أن يفهمه كل الفريق جيدًا بالطريقة ذاتها. عندما يتشارك أعضاء الفريق الهدف من وراء تجمع الفريق بصدق، والأجندات الشخصية والأجندات الجماعية، يصبحوا متسقين تمامًا مع بعضهم. هناك كلمة غالبًا ما أسمعها من الفرق، والتي لا تميل إلى الظهور في الفرق عالمية المستوى. هذه الكلمة هي "التضحية". ربما قد تكون سمعت قادة يشرحون أهمية التضحية بنفسك للفريق. ليس هناك كلمة "أنا" في الفريق، أليس كذلك؟ إذا كان هناك خللًا بين ما هو جيد لي وما هو جيد للفريق، فحينئذ أنا مجبر على الاختيار. في هذا الموقف، قد أحتاج إلى التضحية بمصالحي مقابل مصالح الفريق. لكن ماذا لو مصالحي ومصالح الفريق متماشية معًا، ماذا لو كانت تلك المصالح مفيدة لي ومفيدة للفريق في الوقت ذاته؟ ماذا لو لم يكن هناك منافسة بين الاثنين؟ ماذا لو كان يمكنك أن تتصرف وفقًا لما تقتضيه مصلحتك ومصلحة الفريق في الوقت ذاته؟ وإذا كان الأمر كذلك، فلن تكون هناك تضحية. في الفرق عالمية المستوى، لن تبدو الأجندات الشخصية تنافسية. في الواقع، لاحظ "خوي تو" أن الفرق العظيمة تخدم مصالح أفرادها.[10] وغالبًا ما يحدث هذا عندما يوفر الفريق لأفراده وسيلة تحقيق طموحاته. بالإخلاص للفريق، يكسب الأفراد. في أي مكان يكون هذا أكثر

وضوحًا في الفريق، غالبًا ما يعتمد الفريق على وحدة البقاء. في بعض الفرق، مثل أسراب الأوركا ووحدات القوات الجوية الخاصة، يُمكن أن يصنع أداء الفريق فرقًا حرفيًا بين الحياة والموت.

2- مشاركة المعايير والتوقعات

فضلًا عن المقصد المشترك، فإن أفضل الفرق لديها أيضًا فهم كبير للمعايير التي يتوقعونها من بعض. فضلا عن أنهم يعرفونها بشكل جيد ويفهمونها تمامًا بنفس الطريقة. وقال بريندان هول، القائد الحائز على جائزة كليبر في جولة سباق اليخوت العالمي، إن طاقمهم يحتاج إلى أن يكون "واضحًا جدًا حول مدى صعوبة ما نريد أن يحفزه - لا يكفي أن نقول" نريد الفوز".[11] يقدم هذا التعليق البسيط وجهة نظر حقيقية عن كيفية تطوير فريقه للمعايير والتوقعات المشتركة. فهم بحاجة إلى أن يعرفوا "ما الذي يدفعهم بما فيه الكفاية". ما الذي يبدو عليه، يبدو وكأنه يشبه؟ كيف سيعرفون أن زملاءهم في الفريق كانوا يبذلون أقصى جهودهم؟

بالطبع، كل فريق في السباق يريد الفوز، ولكن سيكون لديهم جميعا أفكار مختلفة حول ما يشكل "التحفيز بجدية".

وسيختار بعض البشر دائما العمل عند أدنى حد. وبدلًا من النظر إلى دفع أنفسهم قدر الإمكان، سيميلون إلى القيام بأقل قدر ممكن من السعي. ربما يمكنك استدعاء بعض الناس والبيئات حيث كنت قد رأيت هذه الظاهرة في العمل. تجربتي المذهلة جاءت عندما كنت أعمل في نادي كرة القدم بريميريرشيب الذي ذكرته في وقت سابق - تلك التي انتهت دون المستوى المتوقع. رأيت نمطًا بدأ يتطور في اللاعبين. إذا تراجع أحدهم قليلًا، فإن العديد من الآخرين يلاحظون ذلك ويتبعون حذوها. أعتقد أن المحادثات تجري بينهم وبين أنفسهم كالتالي: "انتظر، لماذا أرهق نفسي بينما هم يريحون أنفسهم؟ لماذا يجب أن أكون الوحيد الذي يعمل بجد هنا؟

ونتيجة ذلك أن هذا التفكير يدوم عند الجميع وتبدأ معايير الجميع في التردي.

ويلاحظ كل لاعب أن المحيطين به يخففون من أعبائهم. لا يريد أحد منهم أن يكون الوحيد الذي يعمل بجد، لذلك يخففون من أدائهم. ونتيجة لذلك، ينهار أداء الفريق. عندما نعمل في فرق، لدينا ميل طبيعي لتقييم أداء زملائنا في الفريق. هل يعملون بجد كما أعمل؟ هل الجميع يبذلون الجهد أيضا؟ هل يهتمون بقدر ما أفعل؟ وبطبيعة الحال، فإن هذا الاتجاه يمكن أن تعمل أيضا في صالحنا. ووصف ستيف وليامز، الحائز على الميدالية الذهبية مرتين "الثقة العمياء" التي تطورت داخل طاقمه. إن الجميع في الفريق يعرفون أن الأعضاء الآخرين يبذلون كل ما في وسعهم. لا أحد يريد أن يكون الشخص الذي يدفع الآخرين للتخاذل. هذا يعني أنه في يوم الكريسماس يمارس الجميع تدريباته في المنزل. يصف ستيف ركوبه الآرجو (آلة التجديف) في الفناء الخلفي بعد تناول وجبة عشاء الكريسماس. على الرغم من أن الثلوج كانت سميكة على الأرض، خرج ستيف (مرتديًا قبعته الصوفية والقفازات) ليتدرب بجد لأنه كان يعلم أن زملائه الثلاثة سوف يفعلون الشيء نفسه. وكان الدافع الأساسي لهذا السلوك الغريب نوعًا ما بسيطًا: لم يكن ستيف يريد أن يكون الشخص الذي يجعل الفريق يتخاذل في أداء مهمته.

مذكور أدناه مثال من فريق آخر في الدوري الإنجليزي لكرة القدم، للمساعدة في توضيح هذه النقطة.

كيف يمكن للأداء أن ينخفض بشكل غير محسوس

كان قد حل شهر أكتوبر علينا، بعد أن بدأ الموسم جيدًا، لكن فقدنا طريقنا بعد ذلك. خلال المباريات القليلة الأولى، كنا قد فزنا وغلبنا في أغلب المباريات، وأبلينا بلاء جيدًا. ومع ذلك تحولت انتصاراتنا إلى هزائم. وجلس المدير مع المدربين صباح يوم واحد قبل التدريب وقال: "لا أستطيع أن أفهم ذلك، نحن لا نفعل أي شيء مختلف". من قبيل الصدفة، سجلنا فيديو لجلسة تدريبية في ما قبل الموسم، قبل بضعة أشهر، لذلك اقترحت أننا أيضا نسجل جلسة ذلك الصباح وعمل مقارنة بينهما. في وقت لاحق من ذلك اليوم شاهدنا مجموعتين من اللقطات جنبا إلى جنب.

بعيدًا عن "عدم القيام بأي شيء مختلف"، شهدنا دورتين مختلفتين إلى حد كبير. وعلى

الرغم من أن التدريبات كانت هي نفسها، فإن الطريقة التي طبقها اللاعبون على أنفسهم لم تكن كذلك. كانت الشدة والسرعة والدقة والإتقان والبصيرة والتنافسية أفضل كثيرًا عن الجلسة ما قبل الموسم قبل بضعة أشهر. ومع ذلك، لم يلاحظ المدربون أن المعايير تنخفض بمرور الأسابيع. في الواقع لم تسقط مرة واحدة. بدلًا من ذلك، قلل اللاعبون من المعايير وذلك بمقدار صغير نسبيًا كل جلسة – جزء صغير للغاية. كنا نرى تأثير هذا على ورقة النتيجة قبل أن يلاحظ ذلك في مجال التدريب.

عندما أرجع إلى التجربة، أعتقد أنني لاحظت الشريحة ولكنني لم أقل شيئًا. شعرت بالتفاهة. سحب الفريق وقال "هذا ليس جيدًا بما فيه الكفاية" وبدا عصبيًا قليلًا، لأن بعض المعايير قلت. أتذكر تفكيري، أنا متأكد أنه مجرد عائق صغير، وسيصبحون غدًا أفضل. لكن في كل مرة نقبل "عائق"، سنعيد تعيين العائق لنقطة أقل. لكن في الواقع، قراري بالتزام الصمت على المعيار المنخفض مقبول. لفرض المعايير، نحن بحاجة إلى فكرة واضحة عن كيف يبدو جيدًا بما فيه الكفاية، وكيف نتصرف. قال لي الطاهي كيني أتكنسون ذات مرة أنه يتذوق الطعام مع الطهاة لديه لكي يكون لديهم فهمًا مشتركًا لما يتم. فهو لم يعتمد على رأي كل طاهي سواء أكان المذاق جيدًا أو لطيفًا.

هل تعرف إنك وفريقك تعرفون كيف يبدو "الأمر الجيد كفاية" وتفهمونه تمامًا بنفس الطريقة؟ هل ستتعرف على ما إذا كان المعيار قد تراجع بنسبة ضئيلة من النسبة المئوية، وماذا ستفعل حيال ذلك؟ هل يمكنك معرفة ما إذا كانت المعايير تتآكل قبل أن ترى تأثير ذلك على لوحة النتائج؟

3- التقدير الكلي لكل فرد

غالبا ما تكون هناك أدوار متميزة ومتنوعة ضمن فريق. في كثير من الأحيان يوجد تسلسل هرمي يبدو أنه يتطور. بعض الأدوار تبدو أكثر أهمية من الأخرى. والتوسع الطبيعي هو أننا قد نبدأ في إدراك أن بعض الناس أكثر أهمية من الآخرين. إذا بدأ هذا

الأمر في الظهور، فمن الممكن أيضا أن نكافح من أجل رؤية القيمة التي يجلبها كل فرد إلى الفريق. وعلى النقيض، يبدو أن أفضل الفرق في العالم لديها تقدير كبير لكل فرد ومساهمته التي يقدمها. وفي كثير من الحالات، يدركون أن الفريق لا يستطيع أن يعمل بدون جميع الأعضاء. تخيل فرقة روك على خشبة المسرح بدون قارع الطبول أو عازف الجيتار. على الرغم من أن هؤلاء الأعضاء من الفريق قد لا يكونون في مقدمة المرحلة في دائرة الضوء، وباقي الفرقة يعرفون أنهم لا يمكنهم أن يؤدوا دورهم من دون الإيقاع والطبل الذي يقوم به زملاؤهم في الخلفية. الفرق الكبيرة تعلم أنه لا تعمل الماكينة ما لم تتعشق التروس معًا، سواء كانت صغيرة أو كبيرة.

غالبًا ما أطرح سؤالًا عندما يعمل الفريق معًا: "كيف تُقيِّم الآخرين وتجعلهم يشعرون بذلك؟ على الرغم من تشابه "مقيم" و"ذو قيمة"، إلا أن هناك فرقًا جوهريًا بين احترام المشاعر والشعور بأنك قيم. فإذا كان الأشخاص من حولي يعطونني المزيد من ردود الفعل الإيجابية، ويبدون لي مدى امتنانهم، فأنا على الأرجح سوف أشعر بأنني ذو قيمة. ومع ذلك، قد لا أشعر قيمة. إذا كنت أفهم بشكلٍ جوهري المساهمة التي أقدمها، والأثر الإيجابي الذي أحظى به، فمن المرجح أنني أشعر بقيمتي. وكثيرًا ما أرى فرقًا من المتطوعين منهمكين في العمل، مثل لجنة التبرعات المدرسية. فعلى سبيل المثال تظل زوجتي مستيقظة طوال الليل، تخبز الكعك لبيعها في مخبز المدرسة، لأنها تدرك أن الآخرين يعتمدون عليها للقيام بذلك. وكذلك عندما يكون هناك عدد قليل من أعضاء الفريق الأساسيين، يُدرك الجميع أن الفريق يعتمد عليهم، وإن مشاركتهم أمرًا ضروريًا. كما إنهم يشعرون بالتحفيز لمعرفتهم بأهمية مشاركتهم. سيبذل العديد من الأشخاص كل ما بوسعهم عندما يعرفون أن الآخرين يعتمدون عليهم.

كيف يمكنك تطبيق هذا؟

قدم إلي مدير تنفيذي لمؤسسة خيرية كبيرة وطلب مني تقديم كلمة تحفيزية في الحفل السنوي للمؤسسة. أراد مني بكل بساطة تحفيز الفريق. كانت رسالة المؤسسة هو مساعدة الآخرين ممن هم على هامش المجتمع في الوقوف على أقدامهم من جديد، من كانوا في

المنزل أو مدمني مخدرات. بدا ذلك وكأنه قضية ملهمة جدًا لي، فلماذا المدير التنفيذي يحتاج إلي؟ بناءً على محادثتنا، أصبح واضحًا أن غالبية المؤسسة والتي يبلغ قوامها 3000 لا يعملون على خط المواجهة. لأنهم لا يعملون بشكل مباشر على خط النهاية، لذلك لا يُدركون أهمية دورهم.

لقد قدمت دورة بسيطة أثناء المؤتمر، والتي أظهرت هؤلاء الأبعد عمن عاشوا المحنة كيف كانت مساهمتهم حيوية في مساعدة الفئات الضعيفة من الأشخاص الذين تقدم لهم المؤسسات الخيرية المساعدة. لقد ساعدنا حرفيًا مريم، التي تعمل عملًا إداريًا، على فهم مساهمتها الحيوية. بدأت ماري في فهم أنه بدونها، لم يتمكن فريق جمع التبرعات من القيام بعملهم بشكل جيد. ولو لم يفعل فريق جمع التبرعات شيئًا، فلن يتمكن فريق الدعم كم القيام بمهامهم بشكل جيد. إذا لم يتمكن فريق الدعم من التسليم، فلن يستطيع فريق خط المواجهة من مساعدة أولئك الذين بحاجة إلى مساعدة. ساعد هذا التمرين البسيط ماري وزملاءها في فهم مدى قيمة مساهمتهم للمنظمة والفئات الضعيفة الذين يقدمون لها الخدمات. وبدؤوا يدركون كيف ساعد دورهم الإداري في المكتب الرئيسي في الواقع في تغيير حياة هؤلاء الأشخاص. ومن المثير للاهتمام أن أفضل القادة الذين رأيتهم كثيرا ما يذهبون إلى مرحلة أبعد من ذلك. فهم يسألون بفعالية عن طاقة الفريق. غالبا ما يطلب الطاهي كيني أتكينسون ردود الفعل على أطباقه الجديدة. فهو لم يسأل كبار الطهاة فقط أو الطهاة المبتدئين فقط، بل يسأل كيني فريقه بأكمله، بما في ذلك عامل التنظيف وغسيل الأطباق. في غالب الأحيان لا يعلقون على الإطلاق. عندما يقدمون اقتراحًا، قد يكون مثيرًا للسخرية. إلا أن عامل المطبخ هو من يقدم الرأي الحقيقي. كيني يعلم أنه لو لم يسألهم عن رأيهم، فلن يعرفه أبدًا. ولعل الأهم من ذلك، عندما تطلب منهم تقديم مساهماتهم، فأنت تجعلهم يشاركون وتسمح لهم بفهم قيمتهم والقيمة التي يعنونها للفريق.

طريقة إنشاء "تطابق هدف": غاية مشتركة

أستخدم مبدأ بسيط للغاية مع المنظمات لمساعدة كل فرد فيها في فهم كيف يمكنه أن يساهم في المنظمة على أفضل وجه. والمرحلة الأولى هي إدراك مهمة المنظمة بأبسط العبارات الممكنة، بنفس الطريقة التي أدرك بها السباح الأوليمبي كريس كوك أن مهمته كانت سباحة طولين لحمام السباحة بأسرع ما يمكنه. ما الذي يضاهي السباحة في حمام السباحة طولين في مؤسستك؟

بمجرد أن نعرف هذا، يمكننا أن نبدأ بتدرج السؤال نزولًا خلال مؤسستك. ما هما "الطولان" لكل من الإدارات أو الفرق داخل المنظمة؟ كيف تساهم في "الطولين" الخاصين بمؤسستك؟ ومن المنطقي أن جميع الفرق ينبغي أن تساهم تمامًا في مهمة المؤسسة.

المرحلة التالية هي طرح السؤال نفسه على الأفراد داخل تلك الفرق.

ما المهام الشخصية المطلوبة منك؟ كيف يساهم ذلك في فريقهم، وبالتالي المؤسسة؟

ومرة أخرى، ينبغي أن يكون هناك توافق واضح بين دور كل شخص ودور فريقه. وينبغي أيضًا أن تكون هناك صلة واضحة بين مهمة الفريق والمؤسسة.

عندما يتم الاتفاق على هذا، كل شخص لديه فهم واضح للمكان الذي يناسبه أو المكان الذي يناسب الجميع من حولهم. كما أنهم قادرون على فهم كيف أن مساهمتهم، ومساهمات أعضاء فريقهم، أمرًا مهمًا للغاية لنجاح فريقهم ومؤسستهم بالكامل. سمعت ذات مرة أن رجلًا مسح الأرضيات بحمالة في وكالة ناسا. حيث كانت مهمته هي المساعدة على ضمان عدم وجود أي غبار أو حطام في أجزاء عمل المركبة الفضائية. عندما سئل عما فعله في ناسا قال: "أنا أساعد في إطلاق الصواريخ في السماء."

4- استمداد القوة من الاختلافات

كل واحد منَّا فريد من نوعه مثل بصمات الأصابع. حتى التوائم المتماثلة التي لديها الحمض النووي ذاته لديها تجربة حياتية مختلفة، ومهارات مختلفة، ووجهات النظر وسمات شخصية مختلفة تتعامل بها في هذا العالم. ونتيجة لذلك، كل فريق لديه عنصر التنوع. هناك

دائمًا اختلافات متأصلة بين أفراد الفريق. تمنح هذه الفروق الفرصة لتعزيز الفريق ولكن هناك احتمالية أيضًا لضعفه. في الواقع كلما زاد مقدار الفرق بين الأفراد، فهناك دائمًا احتمالية للقوة والضعف. فالمجموعات البشرية لديها دائمًا وجهات نظر وآراء مختلفة. كما لديهم قيم ومعتقدات مختلفة. ومن المرجح أن يكون لديهم حلول مختلفة لأي مشكلة معينة. يُمكن أن تؤدي هذه الاختلافات إلى صراعات. لذلك فإن تلك الفرق التي تتمتع بأكبر قدر من التنوع تشكل تحديات مثيرة للاهتمام. هل سيتمكنون من إدارة تلك الفروق للحصول على أكبر قدر من القوة؟ أم إن تلك الفروق قد تؤدي إلى حدوث انشقاقات تعمل على تصدع العلاقات في الفريق؟ كيف يمكننا التأكد من أن فريقنا ليس مجموعة غير كفء بل مجموعة تعمل بكفاءة؟

وضح الحكم هوارد ويب، الحكم النهائي لكرة القدم، أنه كان هناك في كثير من الأحيان توتر بينه وبين أحد مساعديه من الحكام. كان لدى كل منهما شخصية تختلف عن الآخر، وغالبًا ما تختلف وجهات النظر. يعني هذا أنهم غالبًا لا يتواصلون مع بعضهم البعض أو يجتمعوا معًا. على الرغم من التحديات الموجودة، كانوا فريقًا فعالًا بشكل لا يصدق، وكانوا يكنون الاحترام لبعضهم البعض.

يستثمر القادة الكبار والفرق وقتهم وجهدهم لفهم كل فرد في الفريق. ما هي ميولهم؟ ما هي نوعية شخصيتهم؟ كيف يتواصل الفريق مع بعضه؟ ما الذي يحفزهم ويثير انفعالاتهم؟ كيف تستجيب للتحديات الصعبة والضغط والنقد والنجاح والثناء وما إلى ذلك؟ سيتأكد القادة العظماء غالبًا من معرفة الإجابات على هذه الأسئلة.

طريقة بدء التفاهم

الخطوة الأولى هي إدراك تمامًا شخصية الشخص، وكيف يؤثر ذلك على الطريقة التي يتواصلون بها، والطريقة التي تحفزهم. حدد عالم النفس النفسي كارل جانج نطاق أنماط الشخصية التي تدور حولنا. فمنذ عمل جانج منذ [12] عامًا، قام علماء نفس وباحثون آخرون بإنشاء نماذج ونظريات وقوائم جدد تُقيِّم نوع شخصيتنا وتصنفها. قد تكون مررت بمؤشر مايرز بريجز للأنماط الشخصية، أو تقييم أنماط السلوك ديسك (تعني

السيطرة، والنفوذ، والثبات، والاجتهاد) أو مجموعات المواصفات الأساسية التي تكشف وجهات نظرهم. كل طريقة تختلف قليلًا لتصوير وشرح الاختلافات في الشخصية. فهم يدركون أن لدينا جميعا بعض السمات الشخصية التي تميل إلى السيطرة وغيرها التي لا تميل إليها. على سبيل المثال:

- بعض الناس يميلون إلى أن يكونوا قادرين على المنافسة، ومتطلبين، ومسيطرين، وأقوياء الإرادة وذي عزم.
- والبعض الآخر قد يتسم بأن يكونوا أكثر اجتماعية وديناميكية وحيوية وإبداعية وفطرية.
- هناك أشخاص يميلون إلى أن يكونوا محبوبين وصبورين وطبيعيين ومنسجمين.
- وهناك آخرون دقيقون ومنهجيون ومنظمون ومحافظون ومتعمدون وعقلانيون.

بعض الناس لديهم أسلوب غير رسمي للتواصل؛ إنهم قد يضيفون قبلة في الجزء السفلي من البريد الإلكتروني. وآخرون يتسمون بالجفاء ويتعاملون برسمية وعملية ومصممين. هناك احتمال أن شخصًا واحدًا قد يكون عدائيًا لو استلم بريدًا إلكترونيًا بدون رد لطيف. وعلى الصعيد الآخر هناك هذا الشخص الذي يرسل البريد الإلكتروني بمعلومات تواصل بسيطة للغاية وبدون أي إضافات. وبالمثل، قد يشعر البعض بالإحباط عندما يتلقون رسائل البريد الإلكتروني التي يرون أنها محشوة بالإضافات التي ليس لها صلة بها.

تتنوع الشخصيات المختلفة أيضًا بمقدار المخاطر التي يستعدون لخوضها والسرعة التي تجعلهم يتخذون القرارات. هذه الاختلافات تظهر في الفرق الاستراتيجية.

كيف يمكنك تطبيق هذا؟

لقد رأيت تصاعدًا في التوترات في مجلس الإدارة بين هؤلاء الأعضاء الذين يميلون نحو قرارات سريعة الخطورة، والأعضاء الأكثر تحفظا الذين يعملون بوتيرة أبطأ ومن هم أكثر عرضة للقلق. وفي بعض الحالات، قد يخفق القادة في الحصول على أكبر قيمة من التنوع لأنهم لا يديرون المحادثة داخل الفريق. أولئك الذين يعملون، ويفكرون بوتيرة

أبطأ أحيانًا لأنهم يفكرون بشكلٍ أكثر عمقًا. سوف يواجهون غالبًا تحديا من عدة زوايا مختلفة وسيحللون الأمر بمزيد من التفاصيل.

والأمر الشائع للقادة سريعي الخطى الموافقة على الإجراءات ونقل المناقشة إلى الموضوع التالي بينما لا يزال المفكرون يفكرون. وكثيرًا ما يعترف أعظم القادة بهذا، ويتوقفون بتعمد لجمع المدخلات من الجميع، قبل اتخاذ القرارات والتحرك. وبهذه الطريقة، يستفيد الفريق من تفكير أعمق يقوم به المفكرون.

وغالبًا ما يكون لدى الفرق الكبرى توازنًا بين هذه الصفات، وتعرف كيفية دمجها. وهم يقدرون أهمية ومساهمة كل هذه الخصائص وقيمتها للفريق. وعلى النقيض، ينشأ الصراع في العديد من الفرق عندما تتصادم شخصيتان مختلفتان تمامًا يقدرون أمور مختلفة.

إدارة التنوع

قبل عدة سنوات عملت في مقهى. كان رئيس الطهاة لدينا شخصية غريبة. كان شخصية غير منظمة تمامًا، وعفوية، وخلَّاقة – ويصنع أطعمة لذيذة. على عكس مديرنا المالي، كان منظمًا جدًا، ومنهجي، ودقيق – وكان مذهلًا مع الأمور المالية. سأل المدير المالي في أحد الأيام رئيس الطهاة، كم عدد الجرامات من الملح التي يضعها في هذا الطبق؟ أجاب رئيس الطهاة، "حتى يصبح جيد المذاق". هذه الإجابة لم تكن ما يأمله المدير المالي. لذلك سأله مرة أخرى، وحصل على الإجابة ذاتها.

ترك المدير المالي أجهزته الخاصة به، وأصبح محبطًا من رئيس الطهاة، ووصله شعور أنه غير معقول، وأنه تعمد عدم التعاون. وكان يعتقد رئيس الطهاة أن المدير المالي مجرد شخص لا يفهم في الطبخ – إذًا ما الحل؟ جميع الأفراد رائعين لكنهم لا يعملون معًا.

شرح المدير المالي سبب حاجته لمعرفة الرقم. وضّح "أنا لدي جدول بيانات وبحاجة إلى ملء الخلية برقم. نخطط لطبخ الآلاف من الأطباق لتوزيعها على العديد من المطاعم

في السنة المقبلة. بحاجة لمعرفة كمية الملح في كل طبق، لذلك يمكنني احتساب تكلفة الملح خلال السنة، وكمية التخزين التي سنحتاجها، وما إلى ذلك. بحاجة لمعرفة كمية الملح في كل طبق، لذلك يمكنني احتساب تكلفة الملح خلال السنة، وكمية التخزين التي سنحتاجها، وما إلى ذلك.

أوضح رئيس الطهاة أن المكونات هي نفسها بالضبط، فهي تأتي من الموردين المختلفة، وتُزرع في تربة مختلفة في أوقات مختلفة من السنة، مما يعني أن محتوى الملح الطبيعي داخل المكونات تختلف. أحيانًا تحتوي المكونات على ملح قليل، لذلك يحتاج إلى إضافة ملح أكثر بقليل، وأحيانًا العكس.

للوصول إلى حل عملي، طلبنا من رئيس الطهاة 50 جرام من الملح في الحاوية قبل البدء بالطهي. لقد انتهينا من وزنها مرة أخرى لرؤية الكمية التي استخدمها. على مدار الشهر، اكتشفنا أن كمية الملح تتراوح بين 4.5 و6 جرام، والمتوسط 5 جم. يعطي هذا المزيد من التفاصيل للمدير المالي عما كان يسأله في الأصل، الذي أعطاه فائدة إضافية. فهم رئيس الطهاة بشكل أكبر عن كيفية إدارة مستويات المخزون له. فقد أصبح ربحًا للجانبين بدلًا من الشد والجذب.

يدير القادة الكبار والفرق التنوع لضمان أن يستمدوا القوة من الاختلافات بدلًا من السماح بالانشقاقات.

5- الصراحة المطلقة

الفرق لديها القدرة على أن تكون صريحة وصادقة مع بعضها تمامًا.

فهم على استعداد على دفع أنفسهم وغيرهم من زملائهم في الفريق. فهم يقتضون أكثر من التعامل مع بعضهم البعض. فهم يسألون أسئلة صعبة حقًا ويجيبون عليها. كل هذه الأمور تميل إلى أن تكون غير مريحة. الصراحة المطلقة تعني وجود محاورات صعبة. وغالبًا ما يعني الابتعاد عن الوئام واعتناق الصراع. أرى الصراحة دائمًا عنصرًا حاسمًا في النجاح:

الصراحة + الاختلاف في الرأي (الذي نحصل عليه من التنوع داخل الفريق) + القيمة الحقيقية من كل فرد (التي نكتشفها عند السعي بنشاط عن مداخلهم) = الجهد الخلاق

الجهد الخلاق هو مدخل مهم في قيادة الابتكار والإبداع. كما إنه أمر حيوي بالنسبة لأولئك الذين يرغبون في الاستمرار بشكل أفضل. حيث التحسين المستمر يتطلب منّا النظر بالتفصيل فيما نقوم به وكيف يمكننا صقله. ومن المؤكد أن هذا التمرين يتطلب منا أن نكون حاسمين. ولذلك فإن في بيئة الفريق نحتاج إلى أن نكون حاسمين مع أنفسنا ومع الآخرين. ومع ذلك لا يتوقف الأمر عند هذا الحد. لقد لاحظت أن الصراحة المطلقة يُمكن أن تضعف الفريق.

كيف يمكن تطبيق ذلك عمليًا؟

في الآونة الأخيرة طُلب مني العمل مع فريق من قادة الفرق. أثناء الجلسة شرحت السمات الست الشخصية للفرق التي تتمتع بمستوى عالمي التي اكتشفتها. طلبت منهم أن يسجلوا أنفسهم وقدراتهم بكل صراحة، باستخدام المقياس 0 - 10. كان هناك مجموعة كبيرة من الآراء من المجموعة واندلعت مناقشة ساخنة. شارك في المناقشة عددًا من أعضاء المجموعة ما شعروا به تجاه الفريق في الدقائق القليلة للمناقشة. أتذكر أنه أعضاء الفريق بدؤوا في النطق "كلام غير سديد". ومن خلال هذا عنيت ببساطة أنهم يناقشون كل هذه الأمور الذين يفكرون فيها لكن لم يذكروها.

بعد الجلسة تحدثت إلى المدير الإداري. أدركت أن العملية غير مريحة، لكنها ضرورية. نترك التحدث في هذا الأمر، ستبدأ هذه المسائل في إضعاف نزاهة الفريق من الداخل. وصفنا ذلك كأنه فرع شجرة سقط في وسط الغابة. بمجرد سقوطها على الأرض، تبدأ في التعفن من الداخل. عند النظر في الأمر بعد عدة أسابيع، هناك اختلاف واضح قليلًا. ولذلك، عند رفعك فرع الشجرة والضغط عليه قليلًا، فستكتشف أن قوته قد ضعفت والفرع تفتت في يدك. نفس الشيء يحتمل أن يكون صحيحًا لو سُمح بقول كلام غير سديد ليكون له التأثير ذاته على الفريق. إذا كان الجوهر فاسدًا، فسينهار الفريق عند الضغط عليه

السعي إلى تحقيق الانسجام

سيجادل البعض في أن الفرق الكبيرة تحتاج إلى أن تكون منسجمة، وأن الجميع ينبغي أن يكون كذلك طوال الوقت. على الرغم إن الانسجام في حد ذاتها ليست صفة سلبية، إلا أن البيئة بدون حدوث صراعات قد تكون محدودة. وبالمثل، فإن الفرق التي تتصف بالصراحة المطلقة لا تبحث عن الصراع، ولكنها تتجنب التعبير عن الاختلافات في الرأي عند الحاجة إليها. السيد دايفيد برايلسفورد هو مدير أداء فريق الدراجات سكاي البريطاني. يوضح أن انسجام الهدف أكثر أهمية من الانسجام الاجتماعي في الفرق الناجحة. في حديثه عن العلاقة بين السير برادلي ويغنيز وكريس فروم، قبل جولته في فرنسا، أخبر بي بي سي الرياضية: "لا أقلق بتاتًا سواء مضينا قدما أم لا". يتحدث الناس عن أن الفريق يتميز بالوحدة والانسجام. أنا لا أشتري هذا على الإطلاق. أغلب أفضل الفرق التي كنت معهم، ليسوا في بيئات منسجمة. هذه ليست بيئة منسجمة. هذه بيئة حازمة حيث تدفع الناس للقيام بالأمور الصعبة. ما تحتاجه هو انسجام الهدف، وهناك اختلاف كبير بين الاثنين.[13]

كيف يمكنك تحسين عملية الصراحة المطلقة؟

الفرق عالمية المستوى التي قمت بدراسة قدراتها على أن تكون صريحة جدًا مع بعضها بطريقة محترمة. هم سعداء لتلقي ردود الفعل المحرجة. سوف يكون لديهم مناقشات مكثفة وخلافات، ولكنهم قادرين على المغادرة وترك الغرفة والذهاب لتناول مشروب معًا. ذكر حكم كأس العالم هوارد ويب "خارج الملعب، لدينا بعض الحجج المناسبة، قال كل منَّا ما نفكر به بالضبط. على الرغم من هذا، يكن الاحترام لزملائه الحكام بشكل لا يصدق. توضح سجلاتهم أنهم ليسوا فريقًا ناجحًا فقط على المدى القصير، بل لديهم علاقات عمل مستدامة مدتها سنوات عديدة.

كيف يمكن للفرق ذات المستوى العالمي القيام بذلك؟ أهم ما في الأمر أنهم يدركون تمامًا أن النقد ليس أمرًا شخصيًا. إنها ليست منافسة لمعرفة من الذي يمكن أن ننظر إليه بشكل أفضل أو من يمكنه الفوز في النقاش. الغرض من المحادثة ليست إهانة الأنا.

فالغرض من ذلك هو مساعدة الفريق على تقديم "طولين من حوض السباحة". عندما يعلم الجميع أن هذا هو الهدف من المحادثة، فمن الأسهل بكثير الانخراط في المناقشات المهمة.

وعندما يكون هدف الفريق قويا وواضحا ومشتركا، فإنهم أكثر استعدادا للمشاركة في مناقشات صادقة بكل صراحة. لقد وجدت كثيرًا أن هناك فجوة بين ما يعتقد أعضاء الفريق وما هم على استعداد لتقوله. وفي بعض الأحيان سيتراجعون لو فكروا في أن تعليقاتهم قد تؤذي مشاعر الآخرين، أو قد يرون أنه سيكون هناك عقوبات. وفي مناسبات أخرى، لن يعبر الناس عن أفكارهم ومشاعرهم إذا ما تم تجاهلهم باستمرار. ومن الشائع أيضا أن يحتفظ الناس بأفكارهم لأنفسهم لو عرضت بقية المجموعة وجهة نظر متعارضة. كم من الأشخاص على استعداد لجعل هذا صوت المعارضة الوحيد؟ بالنسبة لكثير من الناس، كونه "واحدًا غريبًا" يتطلب جرعة صحية من الشجاعة.

لقد رأيت أفضل الفرق بشكل فعال تجتمع على فكرة معقدة أن الأغلبية على حق. ويخبرنا الآخرون أن الأغلبية قد تكون خاطئة. وفي العصور الوسطى، كان يعتقد الناس أن الأرض مسطحة. لذلك تسعى الفرق العالمية عن عمد الحصول على أصوات مهمة ومتشككة.

قاد آدم ستيلتسنر مجموعة مختلفة من مهندسي الفضاء في ناسا في مشروع مدته تسع سنوات لوضع المسبار كوريوسيتي على سطح المريخ باستخدام الرافعة السماوية. يصف التحديات التي واجهتهم "كإطلاق النبلة على لوحة الأسهم على بعد ألف قدم. لتحقيق هذه المهمة، كان يحتوي فريقه الأساسي على حوالي 40 خبيرًا. ومع ذلك كان هناك حوالي 7000 شخص مشارك في مشروع كوريوسيتي.

ولتحقيق هذا، يشرح آدم ستليتزنر الطريقة التي أنشأ بها "قائمة طويلة جدًا". أنشأ بنية مسطحة جدًا، بمعنى أنها غير هرمية. ودعا أيضًا الناس إلى تخطي حدود أراضيهم الفكرية والعملية، والاختلاط مع الآخرين، وتبادل الأفكار مع الآخرين، وجعل الجميع يتكاتف. هذا هو النهج الذي وثّقه نوربرت وينر في كتابه السيبرنتيك.[14] طور وينر وهو

عالم الرياضيات المعروف المفاهيم من خلال دعوة مجموعة مختارة من الأشخاص البارزين للعشاء لإجراء محادثات جوهرية ومسترسلة. وجه الناس انتقاداتهم بطريقة لطيفة في هذه المحادثات ولم يُسمح لهم بالاختفاء خلف خبراتهم المتصورة. وصف البيئة قائلا "كان هذا تنفيسًا عميقًا عما بداخلنا من أفكار غير كاملة، ونقد ذاتي غير كافي، وثقة بالنفس مبالغ فيها والغرور. لم يتمكن هؤلاء من العودة، ولكن من بين العادات السابقة لهذه الاجتماعات أن هناك أكثر من واحد منا يشعر أنها كانت مساهمة هامة ودائمة في الكشف عما لدينا (فكريًا)."[15]

شكَّل هذا النهج قاعدة الثقافة الصريحة بشكل مطلق في فريق "آدم ستيلتزنر"، الذي ساعدهم على وضع المختبر العلمي المتنقل بنجاح على سطح كوكب المريخ.

تشجيع الآخرين على تحمل المسؤولية

ما الذي يسمح للفرق الكبرى أن تكون صريحة بشكل مطلق؟ ما الذي يوقف تصعيد المناقشات الصريحة للغاية إلى توجيه أصابع الاتهام واللوم؟ يتحمل كل فرد في الفريق المسؤولية الكاملة عن أدائه بكل بساطة. ومن خلال تغطية الأساسيات الخاصة بهم أولًا، سيتمكنون من تقديم ردود فعل مهمة. وبدون هذا العامل الرئيسي، فمن المرجح أن تتحول المحادثات إلى سيل من الاتهامات.

قبل بضع سنوات شهدت مدربًا يفقد أعصابه خلال مباراة تنافسية. كان الفريق يلعب، والجمهور يجلس في خلفه، وكانت مهمته أن يكون على المِضمار. أثناء هذه اللعبة خاصة، كان أداء الفريق سيئًا بسبب معاقبة أحد المسؤولين لهم على انضباطهم السيء. ونتيجة لذلك، كان مطلوب منهم السير 15 يارة إلى الخلف. لكن لم يوافق مدربهم على الدعوة، وأصبح محبطًا نتيجة أدائهم وخسارتهم في ملعبهم.

نتيجة لكل هذا، فقد المدرب أعصابه. استشاط المدرب غضبًا، وسار يصرخ في الموظفين. فما كانت النتيجة؟ عقوبة لخمسة عشرة ياردة.

الآن، العقوبة مجتمعة 30 ياردة يقوم بها الفريق والمدرب بدون انحياز. على الرغم من

ذلك لم تكن هذه المشكلة الأكبر. المشكلة بالنسبة للمدرب هي أنه لم يتمكن من الذهاب إلى غرفة خلع الملابس وقول "يجب عليكم أن تكونوا أكثر انضباطًا من ذلك. لا يمكنكم التسبب في تلك العقوبات الغبية". من الممكن أن يكون رد اللاعبين "وماذا عنك؟" كانت المهمة الأولى للمدرب هي أن يخبر اللاعبين "أنا بحاجة إلى المزيد من الانضباط أكثر من ذلك. أنا فقط تسببت في عقوبة 15 ياردة. لذلك فأنا بحاجة إلى أن أكون أفضل من ذلك. ومن خلال القيام بذلك يمكن له بالفعل بإجراء مناقشات صريحة مع اللاعبين.

درس عظيم في تحمل المسؤولية

سمعت أيضًا أن المدرب يتحدث مع اثنين من لاعبيه. حيث فقد اللاعبان تمريرة أثناء المباراة، والتي كلفت الفريق الكثير. بعد انتهاء المباراة، سأل المدرب ما الذي حدث مع التمريرة. أشار لاعب التمرير إلى لاعب الاستلام، وقال "إنه كان في المكان الخطأ". وأشار لاعب الاستلام إلى لاعب التمرير، وقال "إنه قدم تمريرة سيئة". ثم نظر المدرب إلى الاثنين وقال لهم "أنتم الاثنان محقان، وأنتم الاثنان مخطئان". تمريرتكم لم تكن دقيقة، وكنتما في المكان الخطأ. ولكن إذا ظللتم تفكرون بنفس الطريقة هذه الآن، فستفوتون التمريرة المقبلة أيضًا. الإجابة الأفضل "لقد لعبت تمريرة سيئة وكنت في المكان الخطأ". إذا تحملتم مسؤولية خطأكم، فستتمكن من إجراء التغيير وتقديم تمريرة أفضل. إذا ظل كل منكما يفكر بنمط "هذه مسؤوليته"، فلن يتغير أي منكما وستفوتون العديد من التمريرات".

العبقري!

6- تعلم باستمرار

لدى الفرق عالمية المستوى رغبة ملحة في أن يكونوا أفضل اليوم من الأمس، وأن يكونوا غدًا أفضل من اليوم. وهو مبدأ بسيط بشكل رائع، وهو الأمر الذي يدفعهم إلى التفوق. لديهم وعي قوي بأنه مهما كانوا أقوياء في الوقت الراهن، إلا أنهم يُمكنهم دائمًا أن يكونوا أفضل. إلى جانب ذلك لديهم الرغبة في أن يصبحوا أفضل ما يمكن أن يكونوا. مجموعة من هذه المكونات يقودهم لبدء طرح أسئلة مثل: "كيف يمكننا تحسين هذه

المنطقة من لعبتنا؟"، "أين يمكننا التماسك؟"، "ماذا يمكننا أن نفعل لنصبح أكثر اتساقا؟" و "كيف يمكننا أن نزيد من مهاراتنا؟"

الفرق مثل، السهام الحمراء يتأكدون أنهم يقومون بوضع خطة محكمة للغاية، وتنفيذها، ومتابعتها. في حين إن العديد من الفرق تستعرض خطتها شهريًا، أو كل ثلاث سنوات، أو سنويًا، إلا أن السهام الحمراء تستعرض خطتها كل أداء لهم يوميًا. في كثير من الأحيان يؤدون العديد من العروض في اليوم. أحيانًا سينفذونها في المكان ذاته في أيام متعاقبة. سيكون من الأسهل عليهم اتخاذ خيار كسول والاستنتاج أنهم لا يحتاجون إلى جلسة مراجعة شاملة اليوم لأنهم سيؤدون التمارين ذاتها في المكان نفسه غدًا. ويمكنهم أيضا أن يقرروا أنهم قد أدوا خطتهم جيدًا بالفعل اليوم، ولذلك بدلًا من المراجعة لمدة 20 دقيقة، فهم يمكنهم أن يتحملوا العبء للنهاية. وصف قائد فريق بعثة استكشاف القضب الشمالي، آلان تشامبرز، الطريقة التي تتبعها فرقه لاستخلاص المعلومات في نهاية اليوم. أحيانًا يعني هذا قضاء ساعة إضافية في نهاية الرحلة المرهقة التي تستغرق 28 ساعة عبر الغطاء الجليدي القطبي. أغلب الأشخاص سيعذرونهم لو قرروا تأجيلها والنوم بدلًا من مراجعة خطتهم. ومع ذلك، يعرف الآن أن استخلاص المعلومات أمر حاسم لنجاحها.

كيف يمكنك تطبيق ذلك؟

ومن المثير للاهتمام أن العديد من الشركات لا تراجع أدائها على أساس يومي أو أسبوعي. إذا استطاعت فرق البعثات القطبية أن تجد الوقت الكافي لاستخلاص المعلومات بعد 28 ساعة من سحب الزلاجات في درجات حرارة دون الصفر، فمن المؤكد أن فرق العمل يمكن أن تجد الوقت لذلك. هذه هي الاختلافات الطفيفة التي تميز فرق العمل عالمية المستوى عن البقية. وبصرف النظر عما إذا كان الأداء جيدا أو سيئا أو متوسطا، فإن أفضل الفرق ستسأل دائما ما الذي يمكنهم أن يتعلموه من هذا الأداء، وكيف يمكنهم استخدام التجربة للحصول على أداء أفضل.

كيف تتحمل مسؤولية أفضل فريق في العالم؟ وكيف تنمي مهاراته بسرعة؟

سئلت سؤالًا بسيطًا من المدرب الرئيسي ومدير أداء فريق رياضي دولي كان لديه تحديا مثيرًا للاهتمام: "كيف يمكننا هزيمة أستراليا؟" كان الأستراليون أكبر منافسي الفريق ويعتبرون الفريق الأول في العالم. وفي السنوات الأخيرة لم يشهد الفريق نجاحًا ضد الأستراليين في مباريات الرؤوس المتقابلة، ولا يمكن أن يكسروا هيمنتهم. بالطبع كان الأستراليون الأفضل طوال الوقت ومنذ أن بدؤوا. الحل الذي ناقشناه كان بسيطًا، ولكن ليس سهلًا. كانت مهمتنا هي زيادة منحدر تقدمنا بحيث يصبح شديد الانحدار بقدر الإمكان. والطريقة للقيام بذلك، بكل بساطة، هي تكثيف المعدل الذي نتعلم فيه ونحسنه. كان علينا أن نتعلم أكثر وتعلم أسرع مما كنا نقوم به. مبدئيًا، كان علينا أن نضغط كل درس بقدر الإمكان والاستفادة بقدر الإمكان من التجارب التي كانت لدينا. وكما هو الحال مع العديد من الفرق الدولية، ليس لدينا اتصالًا مباشرًا مع اللاعبين يوميًا لأنهم يقضون أغلب الوقت في نواديهم. ومع ذلك، كان علينا أن نستغل الوقت الذي نجتمع فيه معهم بشكل أكثر كثافة، والتأكد أننا أحرزنا تقدمًا كبيرًا بقدر الإمكان خلال ذلك الوقت. يجب علينا أيضًا استغلال كل لحظة مع فريق التدريب والدعم. هذا يعني تعلم الدروس، ووضعها موضع التنفيذ بسرعة، وإجراء تغييرات إيجابية في الملعب. ويبدو واضحًا أن هذا كله يتطلب استخلاص معلومات عالية الجودة.

وبعد أن راقبت المئات من جلسات استخلاص المعلومات، وأجريت عددًا قليلاً من التجارب، توضح لي التجربة أن كلا من تكرار هذه الجلسات وفعاليتها يمكن أن يفرق بشكل ملحوظ من فريق إلى آخر. ببساطة وجود جلسة مراجعة ليس أمرًا كافيًا لجعل أي فريق من الطراز العالمي. الطريقة التي يتم بها تحديد القيمة التي يكتسبها الفريق منهم. كما تتخيلون، فإن مستوى الصراحة المطلقة الموجودة داخل الفريق سيكون له تأثير كبير. وأوضح رئيس فريق "السهام الحمراء" السابق جاس هوكر أن هناك بروتوكول بسيط جدًا يساعدهم على الحصول على قيمة من مراجعات ما بعد الأداء. في فريق السهام الحمراء، يبدأ رئيس الفريق في أي مناقشات حاسمة من خلال تحديد ما كان يمكن القيام

به بشكل أفضل. ثم يسأل القائد الفريق، "ما رأيكم في أنني كان يمكن أن أقوم بالمهمة بشكل أفضل؟" هذه البادرة البسيطة تعطي الرخصة والحرية لبقية الفريق ليحذو حذوه. هناك مقولة في العسكرية: "يمكنك ترك رتبتك في الباب عند استخلاص المعلومات."

الملخص

لقد تطلعنا عن كثب ما يتميز به الفرق العالمية. النقاط التي أُثيرت ليست السمات الشخصية الوحيدة للفرق. ولكن هناك حسابات أخرى تصف فرقًا عظيمة باستخدام معايير مختلفة. بعد أن لاحظت العديد من الفرق في العمل، أعتقد أن هذه هي السمات الشخصية الست التي تنفرد بها الفرق عالمية المستوى عن الفرق الأخرى، وذلك في مجموعة واسعة من التخصصات المتنوعة. هناك الكثير من السمات الشخصية الأخرى التي قد تراها في الفرق الأخرى. يمكنك أن تقول، على سبيل المثال، أن التواصل الفعال سمة تنفرد بها الفرق الكبرى أيضًا. على الرغم من ذلك، لقد رأيت بعض الفرق جيدة وتتسم بالتواصل الفعال أيضًا. لذلك، لا أرى سمات شخصية مثل هذا مميزة. وبالمثل لا أقول أن الفرق عالمية المستوى مثالية في هذه المجالات. هناك دائمًا مجال للتحسين. ما لاحظته هو الوجود المستمر لهذه السمات الشخصية داخل الفرق العالمية التي عملت معها ودرست لها على مر السنين.

- كن عالي التركيز. وجود هدف قوي وواضح ومشترك. العثور على سبب مقنع لك يتعلق بما تريد تحقيقه ('لماذا من المهم أن تفعل ذلك بشكل جيد؟'). حدد هدفك الواضح كفريق واحد، ثم حدد مهمة كل شخص في الفريق. تأكد أن كل عضو في الفريق يفهم الهدف جيدًا ويتقاسمه مع الفريق.
- مشاركة المعايير والتوقعات. تأكد من أن كل عضو في الفريق يعرف مهمته لتحقيق الهدف، أو بحيث يبدو أن الجميع يعمل بالمثالية نفسها. يجب أن يعرف كل شخص في الفريق أن الأفراد الآخرين سيبذلون كل ما في وسعهم. لفرض المعايير، يحتاج كل شخص أن يفهم أن طريق "الأمر الجيد كفاية" تبدو متشابهة.

- ممارسة التقدير الكلي لكل فرد. إدراك استقلالية الآخرين. ينبغي على كل شخص أن يشعر أنه ذو قيمة ومُقدَّر من الآخرين. التماس المساهمات من كل عضو من أعضاء الفريق، مهما كان دوره صغيرًا. ومن شأن ذلك أن يساعد في تجنب فقدان المعلومات المهمة، وتشجيع الجميع الشعور بكونهم جزءًا من الفريق، وتعزيز هدفهم المشترك.
- استمداد القوة من اختلافات كل فرد. إدارة تعددية أفراد الفريق والاستفادة من تنوعهم. استمداد القوة من الاختلافات بدلًا من السماح بحدوث انشقاقات. التعرف على السمات المتباينة لأعضاء فريقك والاختلافات في طريقة قيام الأشخاص بالأشياء. على سبيل المثال، قبل اتخاذ القرارات، إتاحة الوقت للمساهمات التي قد يشارك بها من يستغرقون وقتًا أطول من الآخرين لأن نهجهم مختلفًا.
- كن صريحًا مطلقًا. في حالة عدم الإفصاح عن المشاكل، ستنشأ صعوبات يُمكن أن تتسبب في تعرض الفريق للإجهاد. السعي إلى تحقيق الانسجام وتشجيع الآخرين لتحمل المسؤولية - تذكر أنه لو ألقيت اللوم على مسؤولية الآخرين، لظللت كلاكما دون تغيير، وسيظل هدفكم في عداد المفقودين.
- السعي دائمًا إلى التعلم والتطوير. في الحالات التي تصبح معارضًا، تذكر أن فريقك يحتاج إلى تعلم التطوير بأسرع مما كان عليه في الماضي، وكسب أكبر قدر ممكن من الفائدة من تجاربك. توقف لحظة للنظر في الفرق من حولك. ما السمات الشخصية التي تراها في فريقك؟ هل هناك أي سمة من السمات الشخصية الست المذكورة في هذا الفصل؟ هل لمحتها أو رأيتها باستمرار وكثيرًا؟ هل هناك سمات شخصية معينة موجودة بشكل أقوى في فريقك، أو غيرها من السمات الشخصية التي تحتاج إلى بعض التطوير؟

طوال هذا الكتاب، سنتأمل في كيفية عمل القادة والفرق على إنشاء هذه السمات الشخصية. ما الذي يفعلونه ولا تفعله الفرق الأخرى؟ كيف يمكن للقادة تبني هذه المبادئ لتطوير أنفسهم وفرقهم؟

ورشة عمل: السمات الشخصية للفرق عالمية المستوى

ما معدل امتلاك فريقك لهذه السمات الشخصية الست التي ناقشناها خلال هذا الفصل؟

توقف لحظة وقيِّم فريقك حسب الست سمات، باستخدام المقياس من 0 إلى 10. قد تجد أنه من المفيد كتابته في مذكرة. في هذا المقياس، الدرجة من 10 تعني "ممتاز"، أي لا تشوبه شائبه ولا يحتاج إلى تحسين." الدرجة 0 تعني أنه لا يوجد أي شيء جيد بشأنه.

1- عالي التركيز
2- معايير وتوقعات مشتركة
3- التقدير الكلي لكل فرد
4- استمداد القوة من اختلافاتهم
5- الصراحة المطلقة
6- التعلم دائمًا

ما الذي يمكنك فعله لتحسين درجتك لكل فرد؟ مع استخدام الملخص أعلاه ستتمكن من إنشاء استراتيجية يعمل بها فريقك. توجيه الناس للتركيز على زيادة مجموعهم بنقطة واحدة تدريجيًا هو مبدأ تدريبي مهم. عندما نركز على تحسين درجتنا من 5 إلى 6، يُمكننا تحقيق استراتيجية ملموسة ومفيدة حقًا. قد يساعد ذلك في جعلنا نطرح الأسئلة التالية:

1- ما الذي ستبدو عليه الدرجة 6، وكيف تختلف عن الدرجة 5؟
2- ما الذي ستفعله بشكل مختلف عندما تكون درجتك 6؟
3- كيف نعرف أننا أصبحنا في مستوى الدرجة 6؟ ما الذي ستراه وتسمعه؟

This page intentionally left blank

الفصل الثاني

التوظيف والاختيار

إن أي منظمات ستتحدث بصراحة عن أهمية وجود "الأشخاص المناسبين".

لذلك بعض المنظمات تصرح أنها تسعى لجذب "أفضل الأشخاص". ومن المنطقي تمامًا أن نجاح أي مؤسسة يتأثر بقوة بنوعية أفرادها. مدرب الركبي الحائز على لقب كأس العالم السير، كليف وودوارد، يقول أن بناء فريق للفوز يحتاج إلى "المواد الخام؛ وهم اللاعبون."[1] وخلص خوي تو إلى أن فرق كبيرة، مثل فريق القيادة في بيكسار وفريق فيراري الذي سيطر على الفورمولا وان في مطلع الألفية، يتكون من أفراد موهوبين للغاية.[2] لذلك وهم يختارون فريقهم، تختار المؤسسات عمدًا أفضل الأفراد في مجال عملهم. إنه النهج الذي تستخدمه بعض أرقى الفرق الرياضية في العالم عند التوظيف. الجدير بالذكر أنه لدى نوادي كرة القدم مثل ريال مدريد سجلًا حافلًا بأكبر النجوم بمن دُفع لهم الكثير من الأموال. ولكن ذلك لا يؤدي دائمًا إلى أكبر نجاح. الموهبة بلا شك أمرًا مهمًا، ولكن مجموعة من الأفراد الموهوبين لا يجعلوا الفريق على مستوى عالمي.

على الرغم من أنه قد يكون صحيحًا أن الفرق ذات المستوى العالمي تسعى للحصول على أفضل الأفراد، إلا أن هناك فرقًا بين "فريقًا مكونًا من النجوم العالمية" و "فريق

نجوم". وصرح كابتن كأس الرايدر الأوروبي للغولف كولين مونت غوميري أنه كان يهدف إلى اختيار أفضل 12 لاعبًا من لاعبي الغولف، ولكن ليسوا أفضل 12. على الرغم من أن قراره تسبب قدرًا كبيرًا من الجدل في ذلك الوقت، إلا أنه أثبت نجاحه عندما اكتسب فريقه النقاط 14 المطلوبة لهزيمة الولايات المتحدة.[3] وكرر حكم الفيفا هوارد ويب مبدأ كولين مونت غوميري.

حيث شرح سبب اختياره لحكام نهائي كأس العالم لعام 2010: "لم نكن أفضل أفراد، ولكننا كنا أفضل فريق." كيف توظف الفرق عالمية المستوى أفرادًا لمؤسساتها؟ وبمجرد أن يكون لديهم الأعضاء الذين يحتاجون إليها، كيف يمكنهم اختيار فرق لمشاريع أو مهام محددة؟ كيف يتم تعيين فرق النخبة في فريق الألعاب الرياضية، وكيف يختار المدرب فريقًا لألعاب محددة؟ هذا ما يركز عليه هذا الفصل.

كيف يمكنك تطبيق هذا؟

هل قمت بتوظيف الأفراد واختيارهم أو قمت بإنشاء فريق؟ هل توظف الأشخاص وفقًا إلى سيرتهم الذاتية وأدائهم في المقابلة؟ هل تنظر إلى مهاراتهم ومعرفتهم وخبراتهم أو هل تقيِّم سمتهم الشخصية؟ هناك اختلاف عميق بين الطريقة التي توظف بها معظم المنظمات وتختارها، والطرق التي تستخدمها أكبر الفرق والقادة في العالم.

التوظيف ـ الهدف منه

أفضل المنظمات تعرف ما يبحثون عنه. وهم يعرفون كيف يبدو "الشخص المناسب". هناك عدد من المستويات المختلفة لهذا المفهوم. هل هذا الشخص يلائم ثقافة منظمتنا؟ هل يشاركوننا قيمنا وتطلعاتنا؟ هل سينتهجون مستويات المهنية والمعايير التي نتمسك بها؟ العديد من الفرق الرياضية التي عملت معها تدرك أهمية توظيف الناس أولا واللاعبين ثانيا. الخطوة الأولى غالبًا التركيز على صفات الشخص، قبل النظر إلى سماتهم كلاعبين. إنها فلسفة موجودة أيضا خارج الرياضة.

الطاهي كيني أتكينسون الذي حصل على نجمة ميشلان مرتين يوظف الطهاة لفريق

مطبخه بناءً على "سلوكهم وليست المهارات". في كلمته "يمكننا تعلّم المهارات، ولكن من الصعب تعليم أي شخص لديه سلوك خاطئ." إنها فلسفة اعتمدها بريند هول في " في سباق اليخوت العالمي. ويؤكد "أنا أفضل أن يكون هاوٍ جاهل على استعداد للتعلم وأن يكون لاعب فريق كبير موهوب فنيًا وبحار بموقف سلبي."

الفرق الرياضية الصفوة غالبا ما تبحث عن "قدرة المدرب" في اللاعبين: هل هم على استعداد للتعلم والتدريب؟ هل هذا الشخص مسؤول ويتمكن من النقد الذاتي للعبته؟ وستنظر الفرق الرائدة في كيفية استجابة اللاعبين عندما يكافحون ليظهروا لياقتهم، أو عندما يصابون. كيف يلعب اللاعب في المناسبات الكبيرة؟ هل نرى أفضل ما لديهم أو ما هم قادرون عليه؟ ماذا يحدث إذا كانوا يلعبون في فريق حيث الجميع ظهورهم ضد الحائط؟ هل يتقدمون إلى الأمام ويأخذون زمام المبادرة، أم يلجؤون إلى النواح وإلقاء اللوم؟ هناك اعتبارات مهمة عند توظيف أفراد للمؤسسة. ومن المثير للاهتمام، أوضح السير كليف وودوارد أنه بعد خسارته في كأس العالم للرجبي عام 1999 كان حريصًا على تجنيد "الطاقات" بدلا من "خاطفي الطاقة" في الفريق.[4]

توظيف ستار

ربما كان بارت ستار أعظم ظهير رباعي في كرة القدم الأمريكية في جيله. قاد فريقه غرين باي باكرز، مع مدربه فينس لومباردي، إلى العديد من انتصارات البطولة وحصل على أول اثنين من كأس سوبر بول. وقد تم التصويت له على جائزة أفضل لاعب في الرابطة الوطنية لكرة السلة (اللاعب الأكثر قيمة) في سوبر بول وأيضا جائزة أفضل لاعب في الرابطة الوطنية لكرة السلة جامعة في عام 1966. قد يفاجئك أن تعرف أن هذا اللاعب بالتأكيد من الطراز العالمي قد تم توظيفه في الجولة السابعة عشرة حيث كان الاختيار رقم 199.

ما الذي صنعه باكرز لبارت ستار؟

كان بارت ستار طالبًا في جامعة ألاباما. على الرغم من أنه لعب كرة القدم الأمريكية، كان المدرب لكرة السلة (جوني دي) الذي لاحظه وأوصى به إلى مدير شؤون الموظفين (جاك فينيسي) في باكرز. وبدلا من التركيز على مهاراته كظهير رباعي، كان باكرز مقتنعين بأن ستار لديه القدرة على النجاح في الدوري الوطني لكرة القدم (نفل)، كما إنه يتعلم بسرعة[5] . ويبدو أن باكرز انتقوا بارت ستار بسبب قدرته على التعلم، وبالتالي قدرته على أن يصبح عظيمًا.

كيف يمكننا معرفة لو أن هذا الشخص لديه "الأسلوب المناسب"؟

قد لا تكون الإجابة ظاهرة للعيان بشكل مباشر في كثير من الأحيان. كيف يمكننا معرفة ما الذي سيبدو عليه الشخص عندما يناضل في ناحية من نواحي حياته أو عندما يخوض فريقه وقتًا عصيبًا؟ وقد يتمثل أحد الحلول الممكنة في سؤالهم. وهناك فرصة أن يقدم ذلك بعض المعلومات المفيدة. ومن المحتمل أن يخبرك الشخص بما يظن أنك تريد سماعه، أو يعرض عليك وجهة نظره البديلة، بدلا من إعطاء نظرة موضوعية صادقة. ومن المرجح أيضا أنك سوف تكسب المزيد من البصيرة مما لا يقولون، بدلا مما يقولونه. حل آخر هو القيام ببعض البحوث الأساسية. هذا هو النهج الذي تتبناه الآن المنظمات الرياضية الأكثر تقدمًا. في كثير من الأحيان أنها سوف تسأل المدربين الآخرين أو اللاعبين الذين لديهم خبرة في العمل مع الشخص الذي يبحثون عنه عن التوظيف. إن طرح بعض الأسئلة المدروسة لاكتشاف كيفية استجابة اللاعب خلال موسم صعب يمكن أن يثبت أنه مفيد جدا. في الرياضة، قد تكون هناك بعض الأدلة مثل لقطات الفيديو أو بيانات الأداء الأخرى التي قد تزود برؤية ثاقبة. العديد من أفضل المؤسسات ستقضي وقتًا كبيرًا في إجراء البحث قبل توظيف أفراد جدد للفريق.

قد يؤدي توظيف أعضاء جدد إلى تصدع الثقافة. يمكن أن يكون هذا التصدع إيجابيًا أو سلبيًا، وذلك اعتمادًا على الأشخاص الذين تختارهم. لذلك من الضروري أن تعرف

المؤسسات التأثير الثقافي المحتمل الذي ستحدثه أي إضافات جديدة. هل يمكن أن نتعامل مع المتمرد؟ هل نحن بحاجة إلى إعادة تنظيم المنظمة أم لا؟ هل يجب علينا توظيف أشخاص أكثر استقرارًا ونضجًا أو أولئك الذين يجلبون الشباب والطاقة؟ هل سيكون أي متذمر موهوب ذا تأثير إيجابي أم لا؟ ما هو تأثير هذا الشخص؟

تحدي افتراضاتك

بالطبع تناسب الثقافة ليس الاعتبار الوحيد. فمعرفة الشخص ومهاراته وخبرته أيضًا من العوامل المهمة. فرق كبيرة أيضا تميل إلى أن تكون على بينة تمامًا من المتطلبات لديهم لأي دور، وبالتالي فإن الشخص الذي سيختارونه هو الأنسب لذلك. ويأتي هذا الفهم عندما نكون قادرين على تحديد بالضبط ما هي الخصائص المطلوبة للمساعدة في النجاح في الأدوار المحددة.

ولقد عملت مؤخرا مع أعمال تجارية حيث ركزوا بشكل كبير على المبيعات.

وبطبيعة الحال، فإن نسبة كبيرة من الموظفين كانوا موظفين مبيعات. وكما كنت أعتقد، فإن الكثير من أنشطة التوظيف تركز أيضا على فريق المبيعات. سألتهم أي أعضاء من فريقهم يتفوقون عن البقية؟ اتضح أن هناك حفنة من الناس الذين يبدو أنهم دائمًا قادرين على أن يتجاوزوا الأهداف. ثم سألت عن السمات المشتركة لهؤلاء الناس. لكن أدهشت الإجابات فريق القيادة.

حيث كانوا قد وظفوا الناس 'مفعمين بحيوية'، الذين كانوا حيويين، وودودين ومن السهل توافقهم معًا. كان من المفترض دائما أن شخصية اجتماعية ستكون أكثر ملاءمة للمبيعات لأنها تميل إلى بناء علاقات بسرعة. ومع ذلك عندما نظروا إلى أفضل موظفين لديهم، لاحظوا أن "المؤسسة"، و"النهج المنهجي" و "الثبات" في الواقع هي أسباب النجاح. ونتيجة لذلك، فقد غيروا ما يبحثون عنه في الموظفين الجدد، وبدأوا يتطلعون عمدًا إلى أولئك الذين لديهم نهج أكثر صرامة.

من على حق؟

كيف يبدو الشخص المناسب لمؤسستك؟

من الواضح أن "الشخص المناسب" لمؤسسة واحدة لن يكون هو نفسه بالنسبة لمؤسسة أخرى. وتعتمد قرارات توظيف العديد من الناس على شعورهم البديهي بعد إجراء مقابلة مع مرشح لوظيفة. بالنسبة للذين يجرون المقابلات من ذوي الخبرة، قد توفر هذه الطريقة بعض النجاح. ومع ذلك في كثير من الأحيان، وتشارك لجان من الناس. استمعت مؤخرا إلى لجنة تناقش مرشح فيما بعد المقابلة. وقد استفاد الكثير من نقاشهم من شعورهم الإيجابي حول الشخص وما إذا كانوا يحبونهم. لا شك أن هناك بعض من الصحة. على الرغم من ذلك قد لا تتوفر وجهة نظر بالكامل. ولجعل المناقشة أكثر شمولًا بقليل، وضعنا مجموعة بسيطة من المعايير التي يمكن أن نصنف بها الموظف المحتمل. طلبنا منهم الاختيار بناء على مقياس 0 - 10،

1- الملائمة الثقافية

2- قدرة المدرب/ الاستعداد للتعلم

3- المصداقية

4- القدرة على إدارة نفسهم والبداية الذاتية

5- الاستعداد لتولي المشاكل وإيجاد حلول لها

6- مهارات الاستماع والاستجواب

7- الرغبة في التحدي

8- القدرة على تحمل المسؤولية والنقد الذاتي

وبطبيعة الحال، فإن هذه المعايير تناسب هذه المؤسسة بالتحديد. إذا كنت ستضع مجموعة من المعايير لاستخدامها كجزء من استخلاص معلومات ما بعد المقابلة، ماذا ستشمل؟

كيف توظف فريقا؟

وكشف قائد السهام الحمراء السابق جاس هوكر أن السهام الحمراء لديها سياسة توظيف فريدة من نوعها. على عكس العديد من الفرق الأخرى، فإنها توظف ثلاثة طيارين جدد سنويًا في الفريق المكون من تسعة أفراد. أي أنه كل سنة ثلث أفراد الفريق من الموظفين الجدد. فضلًا عن ذلك، يستبدل السهام الحمراء ثلاثة من طياريه أكبر أقدمية سنويًا. هذا المستوى من الاضطرابات داخل الفريق يعرض لهم تحديًا كبيرًا. كيف يتمكنون من إدارة فريق به أفراد جدد في غضون أسابيع ويصبحون قادرين على تقديم عروض إيروباتيكية ذات مستوى عالمي يوما بعد يوم؟

الخطوة الأولى كما وضحها جاس، هي توظيف أفضل لاعبي الفريق. ومن المثير للاهتمام، والهدف هو عدم توظيف أفضل ثلاثة طيارين. في كلمات جاس، "إنهم جميعا طيارون عظماء. إذا لم يكونوا طيارين عظماء، فلن يكونوا هنا في الاختبارات. وسنوات خبرة السهام الحمراء جعلتهم يدركون أن أداء الفريق الناجح تحتاج إلى وجود أفضل لاعبي فريق. إن عمليتهم بسيطة إلى حد ما. تبدأ السهام الحمراء بطلب 30 مرشحًا للوظائف الثلاثة. من هؤلاء الثلاثين مرشحًا، يتم اختيار 9 لحضور أسبوع التدريب في قبرص. خلال الأسبوع، يتم إجراء مقابلة مع كل مرشح لمدة 20 دقيقة. وبالإضافة إلى ذلك، يخضعون إلى اختبار الطيران، الذي يصف جاس باسم "20 دقيقة من الإجهاد الخالص". تُقاس نتيجة اختبار الطيران بناء على نجاح أو فشل. إذا تجاوزت الاختبار بشق النفس، فستبقى ضمن القائمة. ونركز بقية الأسبوع في قبرص على تقييم كيفية عمل كل مرشح كلاعب فريق. وسيتعرض المرشحون لمجموعة متنوعة من التحديات، وتلاحظ ردودهم. كيف يكون رد فعلهم عند انتقادهم؟ ماذا يحبون تحت الضغط؟ هل يتماشى جدول أعمالهم الشخصي مع جدول أعمال الفريق؟ هل هم هنا لأنهم يريدون أن يبدوا جيدين أو لأنهم يرون أن هذا تعيين مريح، أو هم هنا لأنهم يريدون أن يرضوا غرورهم؟ الإجابات على هذه الأسئلة تسمح للفريق تدريجيًا بمجموعة من الموظفين المرشحين المحتملين وصولا إلى ثلاثة فقط. أولئك الذين يثبتون أنهم أفضل لاعبي الفريق المؤهلين.

من أجل توظيف "لاعب فريق كبير" نحن بحاجة إلى معرفة بالضبط ما يبدو عليه الشخص، وكيف يتصرف. في الواقع، ينطبق المبدأ نفسه على أي سمة أخرى نحددها، فكيف يمكننا اختبارها؟ ما الذي يُمكننا فعله لضمان أن اللاعبين لدينا لديهم هذه السمات؟

السهام الحمراء يعرفون أنه يأتي إلى الخيارات التي يقوم بها شخص. لاعبون الفريق العظماء هم:

- من يختارون تحمل المسؤولية
- من يختارون الالتزام بالعمل كفريق
- من يختارون جعل الفريق من أولوياتهم
- من يختارون الانحياز لأهداف فريقهم

من يختارون قبول النقد، مع الصدق والانفتاح والاعتراف بالخطأ خلال الأسبوع، يمكن لأعضاء الفريق الحالي رؤية كيف يستجيب كل موظف لمختلف التحديات والخيارات التي يتخذونها. هذه المعلومات تساعدهم على توظيف أفضل لاعبي فريق.

هذه الفلسفة البسيطة تدعم الطريقة التي يتم فيها توظيف طواقم سباق اليخوت في كأس أميركا. جونو ماكبيث هو الفائز بكأس أميركا ثلاث مرات، وكان جزءًا من فريق أوراكل الأمريكي الذي فاز فوزًا ساحقًا في عام 2013. وأوضح أنه لبناء طاقم عظيم، يجب عليهم اختيار بحارة يدركون أهمية العمل الجماعي ومعرفة الطريقة التي يعمل بها الفريق جماعيًا. الأمر ليس مقتصرًا فقط على توظيف بحارة عظماء. بل يعتمد بشكل كبير على بحثهم عن بحارة لديهم خبرة بالطواقم الناجحة والطريقة التي يعملون بها. وعند القيام بذلك، عليهم أن يعرفوا كيفية الحصول على المعرفة بالعمل الجماعي في الفريق وممارسته بالإضافة إلى الدراية بالإبحار. ويتشارك الطاقم بعد ذلك في هذا، ويعتمد على ما تعلمه عند شروعهم في العمل معًا. هذا يساعد على تسريع عملية تطوير العمل الجماعي للوصول إلى المستوى العالمي داخل الفريق.

ماذا يمكننا أن نتعلم من مرحلة العبور؟

الكثير من الثقافات الأصلية لها طقوس عبور تقليدية. وغالبًا ما تكون هذه الخطوط الفاصلة بين الطفولة والرشد: مرحلة الانتقال التي تقبل فيها القبيلة أعضاء جدد. في القبائل الأصلية، تمثل مرحلة العبور تغييرًا في الحالة الاجتماعية والثقافية لأي فرد داخل الفريق. في احتفالية جينبوكو ارتدى أطفال الساموراي ملابس الكبار مع حلاقة شعورهم. بالنسبة للشباب بشكل خاص، غالبًا ما تتضمن طقوس العبور اختبار المهارات والشخصية والتنمية الروحانية. لوكولوم فيرجيل ماكوهورتر، هندي أمريكي أصلي، يصف "مسعاه للبحث عن الرؤى" بطقوس العبور القبلية.[6] وبعد فترة من الصيام، يُطلب من رجل قبيلة شاب أن يسافر بمفرده إلى البرية لعدة أيام. هذه العزلة مع الطبيعة يمنحه اتصالًا عميقًا مع القوى والأرواح والطاقات من الطبيعة، ويساعده على صياغة هويته الذاتية. إنها رحلة تقوم بكل من تطوير واختبار الشاب قبل أن يكونوا مسجلين في القبيلة.

طقوس العبور هذه أمرًا مشتركًا في الثقافات الأصلية في جميع أنحاء العالم. لذلك هناك العديد من الفرق العالمية تعتنق هذا المبدأ البسيط. فهم يختبرون الموظفين المحتملين. لكي تصبح عضوًا لإحدى هذه الفرق، يجب عليك أولًا إثبات قدرتك؛ أي أنه يجب أن تكون مؤهلًا. تتضمن عملية توظيف للسهام الحمراء مراحل متعددة. وباعتباره فريق العروض إيروباتيكية لسلاح الجو الملكي (راف)، فيجب على الموظفين أن يصبحوا أولا من ضباط سلاح الجو الملكي البريطاني وطيارين. ويُدعى فقط عدد محدد من طياري راف لتقديم طلب للفريق كل عام. يجب تجاوز هذه العقبات قبل أن يتم نقل الموظف المحتمل إلى قبرص من أجل الاختبار النهائي.

تستخدم القوات الجوية الخاصة مجموعة مرهقة من اختبارات التحمل الجسدية والعقلية، والتي تمتد لستة أشهر. هذه الاختبارات مصممة خصيصًا لتقييم القدرات الشديدة في عدد من المهارات الوظيفية، مثل الملاحة والبقاء على قيد الحياة والمهارات القتالية واللياقة القتالية. ويتم ذلك في جميع الأجواء، ليلًا ونهارًا، وفي تضاريس صعبة مثل الجبال والغابات، مع تحمل الضغوط الكثيرة. في نهاية العميلة يتم منح أولئك الذين

استكملوا الاختبارات بنجاح قلنسوة القوات الجوية الخاصة وحزام الثبات للفرقة.

يصف بريندان هول كيف تم اختياره ليكون قبطان طاقم كليبر راوند لسباق اليخوت العالمية. وقال: "إن عملية الاختيار لتصبح ربان تتضمن مقابلة، بالإضافة إلى امتحان قاسي خاص بالربان لثلاثة أيام على متن قارب مع حوادث تمت محاكاتها. أرادوا أن يعرفوا كيف سنستجيب ونرد عندما نكون تحت ضغط. لقد تم اختبارنا بلا هوادة.

تحدد الاختبارات الصعبة تلك من يريد أن ينتمي بالفعل إلى الفريق

لماذا إذن تقوم الفرق العظيمة بهذه الاختبارات وتأهيل موظفيها؟ ولعل السبب الأكثر وضوحا هو ببساطة ضمان حصولهم على الأشخاص الذين يمكنهم القيام بهذه المهمة. وقد صممت اختباراتهم للسماح للموظفين المحتملين أن يثبتوا أن لديهم الصفات اللازمة لتحقيق النجاح. ومع ذلك، هناك أسباب أخرى مهمة. ومع استخدام الاختبارات الصعبة، تضمن هذه المؤسسات أن أولئك الذين يجرون الاختبارات لديهم رغبة متقدة في أن يصبحوا جزءًا من الفريق. الأمر ببساطة هو عند تحمل مشقة الاختبارات، تظهر الرغبة القوية للانتماء للفريق من مقدمي الطلب للقوات الجوية الخاصة. يعرف المرشحون أن معدل النجاح منخفض للغاية: لذلك عدد قليل منهم فقط من سيلتحق بالفريق. في صيف عام 2013، توفي ثلاثة جنود خلال الاختبارات.[7]

فمجرد ملء استمارة الطلب يتطلب مستوى هائلًا من الالتزام. على الرغم من كل العقبات التي يضعونها في الطريق، لا تزال أفضل الفرق لديها المزيد من المتقدمين.

من خلال تأهيل الموظفين الجدد، يعطي هذا الأمر للأعضاء الحاليين المعرفة بأن كل من ينضم إلى فريقهم قد تم اختباره بدقة. يعرف أعضاء فريق القوات الجوية الخاصة مدى صعوبة عملية الاختيار، بعد الانتهاء من إجراء كل التجارب بأنفسهم.

لذلك، لديهم مستوى متأصل من الاحترام لأي شخص آخر اجتاز الاختبار. فهم يعرفون أن بإمكانهم الاعتماد على بعضهم البعض في الصعوبات.

إذا كنت في عملية على أرض العدو، فأنا متأكد من أنك تريد أن تكون على علم، وليس على أمل، بأن زملاءك في الفريق يمكنهم القيام بالمهمة.

كيف يمكننا اختبار الموظفين؟

هل يعني هذا أننا يجب أن نرسل جميع المرشحين المحتملين وحدهم إلى البرية، أم نضعهم في اختبارات قتالية في بروناي؟ ربما لا. وأظن أن تلك الاختبارات الخاصة لن تخبرك بقدر كبير عما إذا كان المرشح سيكون مناسبًا لمنظمتك. ومع ذلك، هناك طرق يمكننا جميعًا اختبار الموظفين المحتملين بها وذلك باستخدام الصيغة الأساسية نفسها التي تستخدمها الفرق العالمية:

1- إعداد وضع يوفر تحديًا صعبًا والذي نختبر فيه السمات التي كنت تبحث عنها.

2- مراقبة الاستجابة.

مصفوفة القوة الذهنية

لقد ألقى فريق رياضي رائد في العالم تحديًا مؤخرًا. أراد الفريق لتحديد ما إذا كانت المؤشرات الممكنة مناسبة نفسية جيدة للفريق. سألني رئيس علوم الرياضة إذا كنت أعرف لائحة أو استبيان يمكن أن يستخدموه لتقييم ذلك. أخبرته إنني حتى الآن لم أجد شيئًا مثل ذلك. وبدلًا من ذلك، أميل إلى تجهيز تحديات محددة وأداة حسب الطلب لتسجيل كيفية استجابة اللاعبين للتحدي. وتُعرف إحدى هذه الأدوات باسم "مصفوفة القوة الذهنية" وقد صُممت أصلا لمنظومة كرة القدم الأمريكية. الفكرة بسيطة للغاية. قمنا بإنشاء سلسلة من المواقف للاعبين، والتي تختبرهم قوتهم الذهنية. على سبيل المثال، قد نعطيهم تحديًا نختبر فيه مهاراتهم، مما يزيد من احتمالية أن يكونوا قد ارتكبوا أخطاء أو فشلوا. كما أن مطالبة الناس بالأداء عندما يكونوا متعبين يزيد أيضا من احتمال حدوث أخطاء، وضعف القدرة على اتخاذ القرار، وحدوث تقلبات عاطفية. وبالمثل، يمكن أن نعرضهم لبيئات عدائية. قد نضعهم في موقف حيث يتلقوا ردود فعل سلبية أو انتقادات.

في بعض الأحيان نوقف استعداداتهم، ونعرضهم لتغييرات غير متوقعة أو وضعهم تحت ضغوط الوقت. هل يمكنهم التكيُّف؟ لنجعل الأمور أكثر إثارة، نعطيهم أيضًا "تحديات مستحيلة". ونلاحظ بعد ذلك كيفية رد فعل اللاعبين.

تتيح مصفوفة القوة الذهنية ببساطة للمدربين، وأخصائي المعالجة الفيزيائية، والمدربين، وموظفي الدعم بتسجيل ما رأوه وسمعوه. وحددنا ستة عناصر أساسية من القوة الذهنية، ثم وصفنا الإجابات التي سنراها في اللاعبين إما "ليس صعب" و "صعبة إلى حد ما" و "يزداد صعوبة" و "صعبًا للغاية" و "صعبًا حقًا". ساعدتنا المصفوفة جميعًا على تقييم العناصر الستة للقوة بنفس الطريقة. بعد وضع اللاعبين في مواجهة تحديات متنوعة، وتسجيل الملاحظات الجماعية لدينا، حصلنا على فكرة جيدة عن مستوى القوة الذهنية لدى هؤلاء اللاعبين.

بمجرد معرفة ما كنت تبحث عنه، يصبح من السهل نسبيًا لابتكار الاختبارات وإيجاد سبل لتقييم الاستجابة.

تصير أفضل الفرق كمغناطيس للموهوبين

فلماذا يمر الناس بهذه الاختبارات الدقيقة، مع العلم بأن نسبة ضئيلة فقط من ينجحون؟ الإجابة بسيطة للغاية وهي لأن المؤسسة أصبحت مغناطيسًا للموهوبين. ليس من المستغرب أن يتطلع الناس للانضمام إلى أفضل الفرق في العالم. فالعديد من الجنود سوف يحلمون بالانضمام إلى القوات الجوية الخاصة، تمامًا كما يحلم الطيارون بالتحليق في لباس الطيران الأحمر الأسطوري للسهام الحمراء. وقال لي نيوزيلندي في مرة من المرات أن "كل صبي نيوزيلندي يكبر ويريد أن يلعب مع أول بلاكس". تُعرف هذه الفرق بأنها "الأفضل". وعندما يصبح الفرد أحد أفراد هذه الفرق، فنحن نحدد أنفسنا باعتبارها واحدة من "أفضل الفرق". هذه الرغبة الإنسانية الأساسية تساعد في إعطاء فرق كبيرة هذه الطبيعة المغناطيسية.

وعلى الرغم من أن هذا يبدو منطقيًا تمامًا، فإنه يتركنا أمام بعض الأسئلة. كيف يمكنني إنشاء مؤسسة تتسم بطبيعة مغناطيسية للمواهب؟ هل هذا غير مماثل لحالة الدجاجة أولًا أم البيضة؟ بالتأكيد أنا بحاجة إلى المواهب من أجل أن تصبح أفضل.

إذا تعمقنا، فمن الممكن أن نرى الصورة بشكل أفضل. أفضل الناس في كثير من الأحيان لديهم دوافع أخرى كذلك. فهم يميلون إلى البحث عن تحديات جريئة وغيرهم من الناس الذين يشاركون طموحاتهم. أولئك هم من يريدون أن يكونوا الأفضل، وسوف يسعون أكثر من الآخرين الذين هم معهم في نفس الرحلة والذين لديهم الطريقة العقلية ذاتها. التاريخ يبين لنا أمثلة من الفرق التي أصبحت أفضل من خلال جذب الأشخاص العظماء. عندما انضم هؤلاء الأشخاص للفريق، لم يكونوا "من النخبة" بعد. وبالمثل، قد لا يكون الفريق "من النخبة" عند انضمامهم. ومع ذلك، فإن ما فعلوه كان رغبة حقيقية في القيام برحلة معًا – المواءمة في رؤيتهم. يؤمن الفريق بالأشخاص ويؤمن الأشخاص بالفريق. وبينما ننظر إلى الوراء على هذه الفرق، قد نميل إلى استنتاج أنها حققت ذلك لأنها تتألف من أفراد من الطراز العالمي. إن فرق الروك مثل يو تو أمثلة جيدة. عندما تشكلوا، لم يكن أي من أعضاء الموسيقيين من الطراز العالمي. حيث تتيح رؤيتهم وطموحاتهم المشتركة بأن يكبروا معًا كأفراد وأن يصبحوا فريقًا من الطراز العالمي.

مدرب كرة القدم الحائز على جائزة كأس العالم السير كليف وودوارد يصف الطريقة التي حسَّن بها أداء اللاعبين لديه من أجل تحفيز أداء الفريق.[8]عند بدء الفريق في الأداء، يصبح جذابًا للاعبين الممتازين. وللقيام بذلك، ينتقي كليف فريقًا عاديًا وأعدَّ مغناطيسًا للمواهب.

كن مستعدًا بأنك سوف توظف أحيانًا أشخاصًا خاطئين

هل تقوم المؤسسات العالمية بتوظيف الناس المثاليين، لأول مرة في كل مرة؟ في تجربتي، الجواب هو لا. في الحقيقة، هم يخطئون أيضًا.

إذا كنت قد شاهدت أطفال في أي وقت مضى تعلموا المشي، ستلاحظ أنهم يقعون كثيرًا. السقوط هو جزء ضروري جدًا من عملية التعلم. فالأخطاء ضرورية لأي نجاح.

حتى أفضل الفرق على وجه الأرض الذين يطبقون الاختبارات الدقيقة قد لا يوظفون دائما الناس الممتازين لأول مرة. فمن المحتمل جدًا أنك لن توظف الشخص المثالي في كل مرة. ويبدو أنه من الحكمة تبني هذه الحقيقة. ماذا ستفعل عندما تدرك أن الشخص الذي وظفته للتو ليس مناسبًا؟ كيف ستعرف إذا كان الشخص الذي وظفته مناسبًا لك؟ ماذا تفعل إذا كنت تشك في أنه قد لا يكون مناسبًا؟ هل تأمل أن يتغير، أو تحاول الاستفادة منه بقدر الإمكان؟ لقد رأيت الكثير من المؤسسات التي تختار خيارًا منهما أو كليهما. لن يفاجئك أن تعرف أن الفرق ذات المستوى العالمي توظف حلولًا مختلفة جدا.

ونحن نميل إلى معرفة المزيد عن الناس عندما يكونون في الفريق أكثر مما نفعله خلال عملية التوظيف. من السهل نسبيًا على البشر التظاهر لفترات قصيرة من الزمن، ولكن من الصعب جدًا القيام بذلك بشكل مستمر. ونتيجة لذلك، نحن جميعا نميل إلى العودة إلى الكتابة بعد فترة من الوقت. وعلى الرغم من أنك قد تتمكن من رؤية الشخص الحقيقي في الأسبوعين الأولين، إلا أنه من المرجح أن طبيعته الحقيقية سوف تصبح واضحة بعد فترة الشهر الأولى. هذا هو الوقت الذي يصبح فيه كبار القادة والفرق أكثر وعيًا. وسوف يلاحظون العلامات الخفية التي تحدد إذا كان سيتم توظيفهم أم لا. أحيانًا الأدلة تبين لنا أننا لم نجد مباراة جيدة. فبدلًا من تمني الكشف نفسه، أو محاولة تحقيق أفضل ما في الأمر، تتصرف الفرق والقادة بسرعة.

فهم قد يقرروا سرعة توظيف الموظف الجديد. وسيضعون بعض التحديات ومعرفة ما إذا كانوا يستجيبون بشكل إيجابي أم لا. هل يحققون تقدما؟ هل هم على استعداد لرفع مستوى لعبتهم والقيام بما هو ضروري ليكونوا ناجحين في الدور؟ إن لم يتم ذلك، ربما من الحكمة أن نعترف بفشل الأمر، والمحاولة مرة أخرى. على الرغم من أن هذا يعني في كثير من الأحيان محادثة غير مريحة، فمن المرجح أيضًا أن يكون القرار الأكثر عدلًا لكلا الطرفين. لا أحد يحب أن يشعر وكأنهم يكافحون، أو أنهم يتسببون في تقليل مستوى أداء الفريق. بدلا من الاستمرار وإيجاد البؤس، غالبًا ما يكون من الأفضل الاتفاق على أن هذا ليس على الأرجح أفضل مكان للموظف. وبينما تستعرض الفرق أداء

الموظفين الجدد، فإنها تزيد من فهمهم لما يبدو عليه "الأشخاص المناسبون". والجدير بالذكر إن الفرق العالمية تتعلم دائمًا. وبدلا من أن ينظر إليه على أنه فشل، فإنها سوف تميل إلى تعلم الدروس وضمان أنها تصقل أداءهم في المرة القادمة.

فن الاختيار

"يجعلك الاختيار أن تخسر أو تفوز بمبارايات أكثر من أي شيء آخر.
السير كليف وودوارد[9]

اختيار الفريق هو في صميم دور مدرب النخبة الرياضية. وسائل الإعلام والمعلقين والمشجعين على حد سواء غالبا ما يناقشون ويجادلون في اختيار المدرب. أيا كان فريق المدرب المحدد، يمكن للجماهير فعل ذلك بشكل أفضل!

وبطبيعة الحال، فإن تحديات اختيار الفريق لا تقتصر على الرياضة. كيف تختار الشركات فريق القيادة التنفيذية؟ كيف يتم اختيار الفرق الجراحية؟ ماذا عن طاقم ناسا أو طاقم محطة الفضاء الدولية (إيس)؟ كيف يتم اختيار فرق المشروع لمهام محددة داخل المؤسسات؟ هل نحدد ببساطة الأدوار والمهارات المطلوبة وتعيين الأفراد الذين يمكنهم تقديمها؟ هل سيمنحنا ذلك فريقًا من الطراز العالمي أم أن هناك أكثر من ذلك؟ إذا نظرنا بمزيد من التفصيل في الطريقة التي يختار بها مدربو الرياضيات والقادة الرياضيون فرقهم، فيمكننا أن نرى بعض المبادئ التي تدعم قرارات اختيارهم وكيف يمكننا اعتمادها.

كريس بارتل هو المدرب الرئيسي للفريق الألماني الأوليمبي للفروسية الأوليمبية، أوضح بعض الاعتبارات التي تستند إليها قرارات اختياره. وتقوم رياضات الفروسية على شراكات، خاصة بين الخيول والدراجين.

يدرك كريس تمامًا أنه يحتاج إلى تحديد الشراكات بدلا من مجرد الفرسان.

قبل دورة الألعاب الأوليمبية في بكين، استغرق وقتًا في معرفة أي من الخيول سيكون الأنسب للبيئة. كيف تستجيب الحيوانات للمناخ الرطب، ومطالب السفر، والتضاريس، والمضمار؟ كما يعرف كريس أن القرارات الجيدة غالبًا ما تستند إلى معلومات

جيدة. للحصول على إجابات على هذه الأسئلة، أرسلت الفرقة الألمانية مجموعة من الخيول المختلفة إلى هونغ كونغ (مكان المنافسة في دورة الألعاب الأوليمبية 2008) ليروا كيف تستجيب تلك الخيول. كان لكل من الخيول خصائص مختلفة: أحجام، وسلالات مختلفة، وهكذا. وأظهرت النتائج للفريق أنواع الأحصنة التي من المرجح أن تتلائم مع تلك الظروف المحددة. وبمجرد أن عرفوا الأحصنة التي تناسب هذه الظروف، احتاج كريس إلى اختيار الفرسان. وشرح أنه لن يختار بالضرورة أفضل خمسة فرسان، لأنهم قد لا يؤدون بشكل جيد كفريق واحد. على الرغم من أن كل منافس يركب وحده، إلا أن التفاعل بينهم أمر بالغ الأهمية. فالترتيب في الركوب أمر مهم أيضًا. على سبيل المثال، أول متسابق في الفريق يعرف باسم "المستكشف". فمن مهمته ليس فقط الركوب جيدًا ولكن أيضًا جمع المعلومات عن الدورة، مما يساعد بقية الفريق في تحقيق أقصى قدر من أدائه. من أجل تقرير اختيار خمسة فرسان، وتعيينهم في أدوارهم، يلزم كريس أن يعرف الرياضيين تمامًا. لذلك يقضي الكثير من الوقت في معرفة سماتهم الشخصية وشخصياتهم، فضلا عن مهاراتهم كرياضيين.[10]

تحديد عمليات التفكير وراء أفضل مبادئ الاختيار

في بعض المناسبات، من الممكن الحصول على نظرة ثاقبة لعملية التفكير التي وراء قرارات الاختيار. بعض الرياضات، على سبيل المثال، لديها فرق جوَّالة. كل أربع سنوات، يتجول فريق اللايونز البريطانيون الأيرلندي للرجبي جولة لمدة خمسة إلى ستة أسابيع، يلعبون فيها من 10 إلى 12 مباراة في المجموع. ومن التقليدي أيضًا أن يكون هناك سلسلة من ثلاث مباريات ضد الدولة المضيفة في نهاية الجولة. ونتيجة لذلك، يصبح اختيار هذه المباريات اختبار تركيز كبير لكل من جولة الحزب والجمهور المشاهد. من سيختار فريق الاختبار؟ أي من اللاعبين سيكونون في التشكيلة؟ من هم الشركاء الذين سيعملون معًا؟ هل هو مجرد حالة العثور على أفضل لاعب لكل منصب ووضعهم في الميدان معًا؟

على الرغم من أن هذا قد يكون الحال مع بعض الفرق، إلا أن أفضل الفرق في العالم

تستخدم عملية أكثر شمولا. في كثير من الحالات، يتطلع المدرب لبناء فريق متوازن. من الواضح أن كل فريق يتكون من أخصائيين، ولكن العديد من المدربين سوف يتطلعون أيضا إلى ضمان وجود توازن بين المشغلين ذوي الخبرة وأولئك الذين هم جدد في الفريق. هناك قيمة حقيقية في وجود كل من ذوي الخبرة وأولئك الذين لديهم منظور جديد يأتي مع البساطة وقد رأى فريق كرة القدم في إنكلترا الفائدة التي تجلبها الوجوه الشابة الجسورة. بعض من أفضل المدربين في العالم أيضا يستغرقون وقتًا طويلا لضمان أن تتخلل مزيج من الخبرة والدماء الجديدة في الفريق. وهذا يساعد على تجنب وجود قصور في الخبرة. في الرجبي، قد يعني ذلك أن فريق التدريب سيستغرق وقتًا لتقييم التجربة الشاملة للوحدات داخل الفريق، مثل الصف الأمامي، الصف الخلفي، أو الدفاع.

هل لدينا مجموعات تعمل معًا بشكل جيد وتكمل بعضها البعض؟ هل لدينا شخصيات يمكن أن تسحب الوحدات المختلفة معًا بشكل جيد وتصبح الروابط بينها قوية؟ هل يجعل أعضاء الفريق حياة بعضهم البعض أسهل أو أكثر صعوبة؟

هدف التوازن في الفريق

كما يحتاج الفريق إلى التأكد من أنه متوازن بطرق أخرى. القيادة مثال أساسي على هذا. والجدير بالذكر إن الخبرة والقيادة لا تسيران دائمًا جنبًا إلى جنب. فالأعضاء ذوو الخبرة ليسوا دائمًا قادة أفضل والعكس صحيح. يحتاج المدرب إلى معرفة الكيفية التي من المرجح أن يستجيب بها اللاعبون في مواقف مختلفة. من الذي سيتقدم ويبذل قصارى جهده؟ من الذي سيرشد الآخرين؟ من الذي يمكنه تغيير الاستراتيجية في المباراة، عند الضرورة؟ هل الشخص الذي يكتشف الحاجة إلى تغيير هو أيضا الشخص الذي يمكنه التكيف مع الخطة والإبلاغ عنها؟ قد يحتاج المدرب أيضًا إلى النظر في السيناريوهات المحتملة التي ستحدث داخل اللعبة واختيار اللاعبين الذين سيميلون إلى التعامل بشكل أفضل.

كما إن إنشاء فريق متوازن يعني أيضا تحديد الاختلالات المحتملة داخل الفريق. هل لدينا توازن بين اللاعبين الجديرين بالثقة والمغامرين؟ هل لدى الفريق كليهما مع رؤساء

يتسمون بالهدوء والمعارضين؟ هل هناك توازن بين اللاعبين الذين يتعاملون ببديهية وفطرية، واللاعبين الحذرين والمحللين لكل أمر حولهم؟ هل هناك توازن بين ما يمكن توقعه وغير القابل للتنبؤ به، والإبداع والثبات؟ ما هو مزيج الشخصيات في الفريق؟ هل لدينا التوازن الذي نحتاج إليه؟

اختيار الفريق يُمكن أن ينشئ تحديات خاصة

بالإضافة إلى كل هذه الاعتبارات، سيحتاج المدرب أيضًا لضمان أن يختاروا فريقًا يمكنه أن يلبي متطلبات التحدي المباشر على أفضل وجه. في الرياضة، هناك دائما العوامل السياقية. أحد أكثر العوامل وضوحًا هي المعارضة. ما خطة اللعبة التي تتيح لنا إعطاء أنفسنا الفرصة للنجاح؟

هناك العديد من العوامل البيئية مثل المناخ والظروف الجوية. في عام 2013، بدأ فريق اللايونز البريطاني والأيرلندي جولتهم في حرارة هونغ كونغ ورطوبتها.

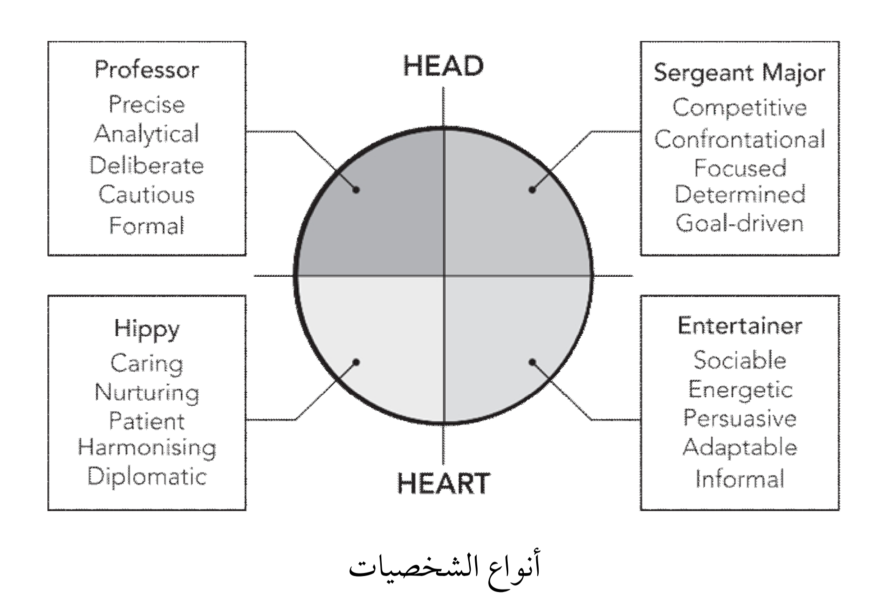
واجهوا فريق البرابرة المكون من مجموعة النجوم العالميين الذين ظلوا معًا لمدة أسبوع أو اثنين. ولذلك كانت خطة اللعبة لمواجهة البرابرة مختلفة تمامًا عن تلك التي كانت موضوعة لمواجهة الأستراليين في الاختبار الأول. أي فريق مستعد لتنفيذ خطة اللعبة ومنحنا فرصة أفضل للنجاح؟

عواقب الفرق غير المتوازنة

ماذا سيحدث إذا لم يكن لدينا توازن داخل الفريق؟ في كثير من الحالات قد تكون الإجابات واضحة نسبيًا. إذا كان لدينا فريق عديم الخبرة، فمن المرجح أن نرى بعض صناع القرار غير العاديين. وتميل الفرق ذات الخبرة إلى التجربة خلال اللحظات الحرجة بدلا من الالتزام بخطة اللعبة المجربة والمختبرة مسبقًا. ومن المرجح أيضًا أن يكون الفريق عديم الخبرة على منحنى تعليمي شديد الانحدار. على الرغم من أنها قد تكون رائعة في بعض المناسبات، إلا أن لديهم أيضًا القدرة على أن تكون غير منتظمة تماما. إذا لم نحصل على التوازن الصحيح في المهارات، فقد نكون رائعين في بعض مناطق أدائنا باستثناء

النضال مع الآخرين. هذا، بدوره، يمكن أن يحد من خطة اللعبة القادرون على تنفيذها. في بعض الأحيان قد نحتاج إلى التكيُّف مع خطة لعبتنا حتى نتمكن من زيادة نقاط القوة لدينا ومحاولة الحد من التعرض لمناطق الضعف لدينا.

ومع ذلك، هناك اختلالات قد تكون واضحة بشكل فوري. ماذا لو كان لدينا المهارات والخبرات ولكن لدينا خلل في السمات الشخصية لفريقنا؟ في الفصل الأول، ناقشت بإيجاز أنواع الشخصية المختلفة واتجاهاتها. وهنا نظرة أساسية جدًا لأنماط الحياة الأربعة المهيمنة على أساس تلك التي حددها كارل يونغ[11]، وعرضتها بطريقتي الخاصة لسهولة الفهم. تظهر الأوصاف مظاهر هذه الشخصيات، وذلك لتوضيح الاختلافات. نحن لا نقتصر على واحد من هذه الأنواع الجميع لديه خليط من السمات الشخصية، وبالتالي فإن لدى الجميع ميول مختلفة بدرجات متفاوتة. ربما ننظر إلى هذه القائمة ونرى شيئا من نفسك في كل فئة. في الواقع، نحن مجموعة من هذه الأنواع الشخصية، النوع المهيمن، النوع الثانوي، والمستويات العالية، والأقل أنواع هيمنة.



أنواع الشخصيات

فقط لإثارة الاهتمام، ما رأيك نوع الشخصية المهيمنة الخاصة بك؟ هل أنت في المقام الأول "رقيب أول"، أو "الفنان"، أو "الهيبي" أو 'أستاذ'؟ ما الذي تقوله بأن نوعك ثانوي، ثالثي وأقل هيمنة؟

الآن، دعونا نفكر في كيفية أن كل هذا يؤثر على تكوين الفريق. ماذا يحدث إذا كان فريقنا يتكون أساسًا من الأساتذة والهيبيين؟ إذا كان الفريق غير متوازن نحو النصف الأيسر من هذا الجدول، فمن المحتمل أن يكون فريقك بطيئًا في الاستجابة واتخاذ القرارات. كما إنه أقل عرضة للمخاطر، وبالتالي فقد يكون أكثر عرضة لتفويت الفرص. من ناحية أخرى، إذا كان فريقك فائق التوازن تجاهه النصف الأيمن من الجدول، فمن المرجح أن يكون فريقًا متهورًا ومتسرعًا، بدلا من أن يكون متمهلا واستراتيجيًا. وبدلا من ذلك، إذا كان لدى الفريق "عقل" بدلًا من "القلب" فقد لا يستجيب بشكل حدسي أو قد ينأى بنفسه لأنه يبدو أنه لا يأخذ في الاعتبار مشاعر الناس. قد لا يفهم الفريق الذي يتسم "بالعقلانية" أكثر تمامًا التأثير العاطفي للقرار. وعلى النقيض من ذلك، إن كان الفريق "عاطفيًا" أكثر من "عقلانيًا" يميل إلى عدم اتخاذ قرارات محسوبة ويميل إلى التصرف وفقًا إلى حدسه.

الأساتذة والهيبيون في الفريق غالبًا ما يكونون بمثابة الفرامل اليدوية ويبطئون القرار. فهم يحبون التأكد من أن لدينا كل المعلومات ويفكرون في الأمور بدقة. هذه صفات قيمة للغاية. إن الرقيب الأول يقدم التوجيه الضروري، في حين أن الهيبيين يمنحوننا الانسجام والدبلوماسية، ويتجنبون الصراعات، والحفاظ تعاون الفريق. سوف يحرص الفنانون على سير الأمور بسلاسة وأن يكونوا سعداء معًا مع مفاهيم غامضة وفوضى وعدم يقين. ومن المرجح أيضًا أن يفكروا خارج الصندوق.

وفي كثير من الأحيان أجد أن الفنانين رائعين عند بدء الأمور ولكنهم على عكس ذلك في النهاية. ومن ناحية أخرى، فإن الأساتذة يتمكنون من التعامل مع الأفكار والمفاهيم الغامضة. بمجرد أن يكون لديهم فكرة بشكل من أشكال وهيكل، فإنهم يتمكنون من صقلها، واستكمالها والانتهاء منها. في الفرق المتوازنة، هذه السمات المختلفة

تعمل معا بشكل جيد حقا. وإذا كان هناك اختلال في التوازن وإن أحد هذه العناصر مفقود، فإن الفريق يميل إلى الكفاح للانتهاء منها.

إنجاز الأمور بشكل جيد

أثناء العمل مع فريق البحث والتطوير، بدأت أُقدر أهمية امتلاك الشخص المناسب داخل الفريق. كان هذا الفريق خاصة من المهندسين يتألف في المقام الأول من "الرقيب الأول" و "الأساتذة". وكانت تتمثل مهمتهم في إنتاج نموذج أولي يتكيف مع أفضل موجز تصميم الذي يتم تقديمه لهم. بالطبع، كان لديهم موعد نهائي لتنفيذ ذلك فيه. وبعد ترك أجهزتهم الخاصة، سيلبي الرقيب الأول الموعد النهائي، على الرغم من أن جودة النموذج الأولي لم تكن رائعة في كل الأحوال. ومن ناحية أخرى، فإن الأساتذة يميلون إلى إنتاج نموذج أولي رائع ولكنه غالبا لا يلتزم بالمواعيد النهائية. لذلك فإن الفريق الأكثر نجاحًا هو الذي يحتوي على النوعين من الشخصيتين، حيث يستفاد نقاط القوة للشخصيتين. ونتيجة لذلك فقد أنتجت باستمرار أفضل نموذج ممكن بحلول الموعد النهائي.

وصف حاكم كأس العالم لكرة القدم "هوارد ويب" طريقة عمل فريقه المكون من ثلاثة أشخاص بمنهج متوازي. في الثلاثية، قدم هوارد الطاقة والتوجيه بينما قدم حكامه المساعدان المهارات التحليلية والاجتهاد لمتابعة الأمور.

تحقيق الاستمرارية

هل تعلم أن فريق مانشستر يونايتد لكرة القدم الذي فاز بثلاثية 1998/ 9 لعب 63 مباراة تنافسية في مسابقات مختلفة خلال هذا الموسم؟ ضم فريقهم 38 لاعبًا، من بينهم 29 لاعبًا بدؤوا المباريات مع الفريق الأول. من بين 29 لاعبًا، بدأ 8 من الفريق 40 مباراة أو أكثر من الألعاب معًا و 4 لاعبين آخرين بدؤوا أكثر من 30 مباراة. وشملت اللاعبين

الثمانية الأساسيين حارس المرمى (بيتر شميشل)، وثلاثة مدافعين (دينيس إيروين وجاري نيفيل وجاب ستام) واثنين من لاعبي الوسط (ديفيد بيكهام وروي كين) واثنين من المدافعين (دوايت يورك وأندي كول). وكانت هذه المجموعة الصغيرة من اللاعبين نواة الفريق وحققت استمرارية في بناء الأداء. بالطبع، هذا لم يحدث عن طريق الصدفة. وكان ذلك نتيجة لقرارات اختيار المدير.

هل كان نجاح مانشستر يونايتد خلال موسم 1998/ 9 حظًا، أم إنه تأثر بمستوى الاستمرارية الموجودة داخل الفريق؟ وقد امتد هذا النمط إلى ما بعد موسم 1998/ 9. ولعدة سنوات كان لدي الفريق مجموعة أساسية مستقرة من الموظفين العاملين وموظفي الدعم. وكان كل من المدير وموظفي التدريب والعاملين الطبيين والقادة الميدانيين يعملون معًا لعدة مواسم. وقد تم تطوير العديد من اللاعبين الاحتياطيين من خلال نظام الأكاديمية، لذلك أصبحوا معتادين على الثقافة، وأسلوب اللعب، والتدريب والإدارة. إذا نظرنا إلى فرق عبر مجموعة متنوعة من التخصصات، فإنه من الشائع أن نرى أن النجاح والاستمرارية غالبًا ما يسيران جنبًا إلى جنب. ومن المعقول أن نتوقع أنه من أجل تحقيق أداء جيد معًا، يحتاج الفريق إلى قضاء وقت معًا. يحتاج أعضاء الفريق إلى وقت ليتعرفوا على بعضهم، ولفهم كيفية كل منهم القرارات ومعرفة الطريقة التي يستجيبون بها. وغالبًا ما تتطور الفرق التي تعمل معًا لسنوات عديدة وتتعلم كيفية التكيُّف مع التغييرات من حولهم.

"يتم بناء فرق ناجحة من خلال قضاء الوقت معًا."

أندي بيدسورث، كأس أمريكا

وبطبيعة الحال، يمتد هذا المبدأ إلى ما هو أبعد من كرة القدم والرياضة. ومن غير المرجح أن المؤسسات التي لديها مبدأ الباب الدوار سوف تقدم أداء عالي الجودة باستمرار.

الملخص

الحصول على الأشخاص المناسبين في المكان المناسب في الوقت المناسب أمر أساسي لأداء معظم الفرق. إن توظيف أولئك الذين يتناسبون مع كل من المؤسسة والدور هو نقطة انطلاق أساسية لجميع الفرق. قد لا يكون هؤلاء الأشخاص الأكثر موهبة، ولكنهم هم الذين سيكون لهم أكبر تأثير إيجابي على أداء الفريق. ومجرد اختيار الأشخاص المناسبين في المؤسسة، فسنكون بحاجة إلى بناء فرق متوازنة ومصممة لهذه المهمة. كما ينبغي علينا منح هذه الفرق الوقت لتتعرف على بعضها ويتعلموا طريقة التعامل فيما بينهم، ونمنحهم كل فرصة لتطوير الديناميكيات التي تسمح لهم بتنفيذ ذلك.

- القيام ببعض البحوث الأساسية على المرشح المحتمل لديك. إن طرح بعض الأسئلة المدروسة لاكتشاف كيفية استجابة الشخص خلال موسم صعب يمكن أن يثبت أنه مفيد جدًا.
- تحديد بالضبط السمات الشخصية المطلوبة لتحقيق النجاح في الأدوار المحددة التي توظف من أجلها الموظفين. قد لا يؤدي التعامل مع مشاعرك المعنوية إلى تغطية جميع الجوانب الضرورية، لذا فإن تجميع مجموعة من المعايير المناسبة لمؤسستك يمكن أن تكون أكثر فائدة.
- من أجل توظيف "لاعب فريق عظيم" نحن بحاجة إلى معرفة بالضبط ما يبدو عليه الشخص، وكيف يتصرف. ابحث عن أولئك الذين لديهم خبرة في العمل الجماعي الناجح وكيف يعملون، بدلا من مجرد كونه فريقًا رائعًا في عمله.
- التفكير في استخدام الاختبارات حيث المرشحين المحتملين يمكن أن يثبتوا أنهم يمتلكون الصفات اللازمة التي تسعى للحصول عليها.
- إذا تبين أن قرارك أقل نجاحا مما كان متوقعًا، فضع بعض التحديات لمعرفة ما إذا كان المجند الجديد يستجيب بشكل إيجابي. إذا لم يفعل ذلك، فكن صادقًا وكن مستعدًا للجزء.

- كن مغناطيسًا للمواهب. تذكر أن الأشخاص الموهوبين غالبًا ما يبحثون عن أولئك الذين يشاركون رؤيتهم وطموحاتهم وقيمهم.
- ابحث عن التوازن وافهم أنواع الشخصيات وكيف يمكن أن تؤثر على عمليات فريقك: هل أعضاء الفريق لديهم شخصيات يمكن تجميعها معًا بشكل جيد وجعل حياة بعضه البعض أسهل - أو أكثر صعوبة؟ القرارات الجيدة غالبًا ما تستند إلى معلومات جيدة.

ورشة عمل: التوظيف والاختيار

كيف تقيم عملية توظيفك واختيارك؟ خذ لحظة للنظر في العناصر التالية وتسجيل مدى تطبيقها باستخدام مقياس من 0 إلى 10 البسيط. وقبل ذلك، يعني مجموع 10 "ممتاز"، لا تشوبه شائبة، لا يمكن تحسينه. الدرجة 0 تعني أنه لا يوجد أي شيء جيد بشأنه.

1- هل هم يعرفون كيف يبدو "الشخص المناسب"؟
2- هل يختبرون الموظفين المحتملين؟
3- إلى مدى يُمكنك أن تتعامل مع موقف إذا وظفت شخصا غير مناسب؟
4- هل أصبحت مغناطيسا للموهبة؟
5- هل اخترت فريقًا متوازنًا؟
6- هل الفرق التي اخترتها مناسبة تمامًا لتواجه التحديات؟
7- هل تنشئ الاستمرارية من خلال الاختيار؟

ما الذي يمكنك فعله لتحسين مجموعك حسب كل فرد؟ انظر "ماذا يمكنك أن تتعلم؟" في الصفحة 12 واستخدم الملخص أعلاه لإرشادك خلال العناصر الأساسية التي يمكن أن تساعدك في تحسين تقنيات التوظيف والاختيار.

الفصل الثالث

لاعبو الفريق العظماء

في الفصل الثاني، اكتشفنا أن فريق السهام الحمراء لا يوظفون أفضل ثلاث طيارين سنويًا للانضمام إلى الفريق. بدلا من ذلك فهم يوظفون أفضل لاعبي فريق. وكما تعلمنا، فإن فريق السهام الحمراء يدرك أنه يمكننا أن نحدد في كثير من الأحيان لاعبي الفريق من خلال الخيارات التي يتخذونها. يختار لاعب الفريق العظيم تحمل المسؤولية ويختار الالتزام بالفريق والانحياز لأهداف الفريق. وبطبيعة الحال، هذه ليست الخصائص الوحيدة للاعب فريق كبير.

خلال السنوات الخمس الماضية، لقد عملت مع عدد من أفضل المتسابقين المغامرين في العالم. يعد سباقات المغامرات رياضة فريق جامحة إذا لم تقم به من قبل. ويجب أن تضم الفرق الأربعة على الأقل رجلا واحدا وامرأة واحدة. تسابق الفرق بعضها لعدة أيام في البرية. قاد بروس دونكان الفريق البريطاني في ثلاثة انتصارات متتابعة في سباق فينغر باتاغونيان إكسبيديشن: سباق لمسافة 600 كم في جبال الأنديز التشيلية. هذا الحدث هو نوع من المسابقات الرياضية الثلاثية، حيث يشمل الرحلات وركوب الدراجات الجبلية والتجديف. مطلوب من كل فريق حمل معداتهم معهم. والفريق البريطاني الفائز يستغرق

عادة حوالي ستة أيام لاستكمال السباق، وأحيانا ينام لمدة لا تتجاوز 15 ساعة. ليس من المستغرب أنه يعرف باسم أصعب سباق لفريق على هذا الكوكب.

وقد أكملت روبين بينينكاسا أيضا أكثر من 40 سباقًا خطيرًا متعدد الأيام. مثل بروس، تدرك تمامًا أن سباق المغامرة هو التحدي للفريق. "بعض الناس يقولون أنهم إذا وصلوا إلى خط النهاية، كأفراد، فمعنى هذا أنهم نجحوا. أنا لا أوافق على هذا. إذا وصلنا إلى خط النهاية، فسننجح".

يستعد لاعبو الفريق لمساعدة بعضهم وتقديم المساعدة

يعرف روبين وبروس أن هناك دائمًا أوقات عندما يصل بعض أعضاء الفريق إلى نقطة منخفضة. في الواقع، خلال السباق، سيصل الجميع إلى أدنى نقطة. عندما يحدث ذلك، يحتاج الفريق لاختيار هذا الشخص لأخذ بعض من حمولتهم. لاعبو الفريق دائمًا على استعداد لتقديم المساعدة للآخرين. الآن، هذا ليس الوحي المؤثر بشكل خاص. الأهم من ذلك، روبين وبروس يعرفون أن الجانب الآخر أيضًا على حق: فمن المعروف أن لاعبي الفريق الرائعين أيضًا مستعدون لتقبل المساعدة من الآخرين.

على الرغم من أن العديد من الرياضيين على استعداد لمساعدة الآخرين، فإنها يمكن أن يكونوا فخورين جدًا للسماح لشخص آخر بمساعدتهم. في السباقات المثيرة، يمكن لهذا أن يكون له تأثير ضار جدًا على الفريق. عندما يصبح اللاعبون مرهقين، فإن أداءهم يصبح أقل. هدف الفريق هو استكمال الدورة في أسرع وقت ممكن، لذلك فالتباطؤ لا يساعد. فأولئك الفخورون جدًا للسماح للآخرين بمساعدتهم حتما سيؤثرون في الأمر مما يؤدي إلى هبوط مستوى في أداء الفريق. وبما أننا نشعر بالتعب، فإن صنع القرار لدينا يميل أيضا إلى أن يتعرض للخطر. يصبح مزاج كثير من الناس سلبيًا، والذي يمكن أن يكون له أيضًا تأثير سلبي على باقي الفريق. ومن الواضح أن هذا ليس صحيحًا فقط في السباقات المثيرة. أنا متأكد من أنك قد شاهدت أمثلة من الناس الذين كانوا غير راغبين في قبول المساعدة، ونتيجة لذلك، تباطؤ فريقهم. معادلة روبين بينينكاسا للاعبي فريق عظيم بسيطة للغاية: "لا للأنا. "لا للوم."

لا للأنا

قبل استكشاف كيفية لعب لاعبي فريق كبير بدون الأنا، فمن الأفضل فهم ما نعنيه بمصطلح "الأنا".

ويعرِّف قاموس واحد الأنا باسم "أنا" أو ذات أي شخص. أي شخص يفكر، ويشعر، ويرغب، ويميز نفسه عن أنفس الآخرين وعن أشياء من فكره.[1]

وفي هذا السياق، لا أقترح أن يكون لدى لاعبي الفريق العظيم أي شعور بأنفسهم، وأن يتوقفوا عن التفكير، والشعور بالأفراد القادرين على التمييز بين الآخرين. ومن المثير للاهتمام أن تعريفات أخرى لمصطلح "الأنا" تكشف أيضًا أنه "صورة المرء لنفسه". هذا هو فهم الأنا الذي يقودنا إلى الحديث عن "تشجيع الأنا". أميل إلى التفكير في الأنا كجزء من نفسيتنا المتعلقة بكيفية تقديم أنفسنا، والطريقة التي نود بها رؤية الآخرين، وما نود منهم للتفكير فينا.

هل سبق لك أن لاحظت نفسك وأنت تفكر في أود أن أبدو جيدًا هنا، أو حقًا لا أريد أن أبدو سيئًا؟ عندما تهيمن الأنا، قد نشعر بالقلق إزاء كيفية تصور الآخرين لنا. هذه الحالة من التفكير يمكن أن تؤثر على عملية صنع القرار لدينا. لسنوات عديدة، لقد عملت في النوادي الرياضية المهنية المتميزة. ليس من غير المألوف رؤية اللاعبين يتخذون القرارات لحماية الطريقة التي يظهرون بها، أو على وجه التحديد كيف ينظر الآخرون إليهم، على حساب الفريق. هناك مجموعة متنوعة من الأسباب لذلك. فقد يكونون على دراية بكيفية تصويرهم في وسائل الإعلام. وبالمثل، قد يكون لديهم طموحات لتمثيل بلدهم. في هذه الحالات، قد لا يختار اللاعبون دفع الحدود والمخاطرة في ارتكاب خطأ، على الرغم من أن الفريق قد يحتاج إليهم.

الكريكيت هي اللعبة التي تهيمن عليها الإحصاءات. وغالبًا ما يتم الحكم على ضارب الكرة على أساس معدلهم. هذا هو العدد الإجمالي للمشاركة في السباقات التي حققوا فيها انتصارات، مقسومًا على عدد المرات التي لم يفوزوا بها. يمكن لضارب الكرة

أن يختار بسهولة لعبته بشكل آمن وحماية معدله، بدلا من التقاط رميات أكثر خطورة قد تساعد فريقهم يسجل العديد من الأشواط بأكبر قدر ممكن.

في مقابلة مع بي بي سي سبورت، وصف مدرب ليونز البريطاني والأيرلندي الرابح السير إيان ماكغيتشان أهمية وجود لاعبين مستعدين للاستثمار في الفريق.

ما لا تريده من الأنا. كنت أحتاج إلى شخص مستعد لبذل أقصى جهوده في أثناء اللعب، وكموظف دعم، يجب أن ييسر الأمر قدر الإمكان لكل لاعب ليشعر بهذه الطريقة. إذا شعر جميع اللاعبين بهذه الطريقة، فحينئذٍ يكون لديهم البيئة التي تساعدك على النجاح في مباريات الاختبار.

في عام 1997، فزنا بالاختبار الأول في كيب تاون، وكنا نتجه لتناول العشاء. ذهب جونو [الكابتن مارتن جون – ابن] على متن الحافلة في الطريق إلى المطعم – كان الجميع متحمس بعد الفوز – وقال فقط: نحن فريق ويجب علينا التحضير للعبة يوم الثلاثاء. فريق الاختبار سيكون هناك في تمام الساعة التاسعة صباحًا. لم يتأخر أي لاعب على الحافلة. أنت تعرف حينئذٍ أنه لديك البيئة المناسبة، واللاعبون يفهمون ما المطلوب لتكون مهمًا.[2]

إنها فلسفة مشابهة جدًا لتلك التي اعتمدها ذا أول بلاكس.

إنهم يستخدمون مصطلح تقني: بدون غباء.

وكما يوضح مدرب المهارات العقلية، جيلبرت إينوكا،

أنه يجب ترك الأنا على الباب.

يمكن للجيرسي كشف العيوب بأسرع ما يمكنك أن تنظر في الأمر.

فالمتصنعون والمدعون غير الطبيعيين بشأن إضافة هذا إلى هذا الإرث الرائع لا يريدون البقاء فقط...

فهم يصبحون مهور اختبارات، وأصبحوا يشعرون بالذنب ويقرون بأخطائهم بسرعة.[3]

كيف يمكنك تطبيق هذا؟

وبطبيعة الحال، لا ينظر إلى هذه الظاهرة في الرياضة فقط. لقد أجريت العديد من المناقشات في قاعات الاجتماعات حيث يبدو مديرو الشركات لديهم نية في الفوز بالحجة أكثر من مجرد إيجاد أفضل الحلول. الأمر سخيفًا كما يبدو، فلقد رأيت أيضًا المديرين التنفيذيين للمبيعات يسرقون الأعمال من زملائهم في محاولة للتأثير على أهدافهم الخاصة والترقي. على الرغم من أن هذه العقلية قد تبدو مختلفة عن تردد المتسابق المغامر للسماح لشخص آخر بحمل حقيبته، فإنه ينبع من نفس الفكر العملية. المتسابق المغامر الذي يرفض المساعدة هو من يدلي ببيان في محاولة لإخفاء ضعفه عن الآخرين، أو أن يظهر قويًا. المدير الذي يسعى للفوز بالحجة يريد أن يظهر ذكيًا، أو يتجنب أن يبدوا أبكم. المدير التنفيذي للمبيعات يريد الوصول إلى أعلى المناصب لكي يبدو ناجحًا وتجنب أن يبدو فاشلا.

وبطبيعة الحال، فإن جميع هذه القرارات مدفوعة بالإحساس بعدم الثقة بالنفس.

عدم إلقاء اللوم

العنصر الثاني لمعادلة روبين بينيكاسا هي عدم إلقاء اللوم.

إن ميلنا إلى إلقاء اللوم على الظروف والأشخاص الآخرين ينبع أيضا من الأنا الخاصة بنا وانعدام الثقة بالنفس. في كتابه "Managing Yourself and Others"، يقول عالم النفس الرياضي الأسترالي فيل جونسي أن الكثير من الناس يعانون من أمراض ثقافية في العصر الحديث؛ فإنهم يعتقدون أنه من المقبول الفشل ما داموا يشعرون بالرضا عنه. [4] فبدلا من البحث عن طرق لمعالجة المشاكل التي تسبب فشلهم، فإنهم يعتذرون بدلا من ذلك. إننا نحاول أن نخدع أنفسنا بإلقاء اللوم على أي أمر خارجي غير أنفسنا. ونحاول أن نختفي وراء الفكرة القائلة بأن وضعنا ناتج عن شيء خارج عن سيطرتنا. وأظن أننا نقوم بذلك لحماية الأنا. فالأنا لا يحب أن نعتقد أننا على خطأ. من خلال الأنا الخاصة بنا، نحن من المرجح أن نحكم على الذات. والحكم الذاتي السلبي عادة مؤلم للنفس. لتجنب الانزعاج، لذلك، فنحن غالبا ما نختار البحث عن عذر. نختار تخفيف الإحساس

الفوري بالألم بدلا من تحمل المسؤولية. ويتفاقم هذا التحدي إذا شعرنا بانخفاض مستوى الثقة. إذا رأينا أننا فشلنا، فنحن نشعر بألم عند الحكم على الذات، لذلك نميل عادة إلى تقديم عذر أو إلقاء اللوم. إذا شعرنا أننا في موقف ضعيف، فإن الخيار الأسهل والأكثر راحة لنا هو أن ننظر إلى أسباب خارجية. ومن المفارقات أن هذه هي أكثر الأوقات أهمية لتحمل المسؤولية. وغالبا ما يكون اللوم وتقديم الأعذار مصحوبًا بالدفاع والغضب والشعور بالذنب. لذلك، فإن أولئك الذين يصبحون غاضبين واندفاعيين قد يؤثرون سلبيًا على فريقهم.

موهوب ولكن مكافح

لقد عملت مؤخرًا مع فريق رياضي محترف على نطاق واسع كواحد من أفضل الفرق في العالم في رياضتها. من الطبيعي أن يضم فريقنا العديد من اللاعبين الدوليين. في بعض المناسبات، سوف يستغرق اللاعبون لدينا وقتًا بعيدًا عن النادي للعب لبلدهم. إنه بطبيعة الحال شرف عظيم لهم وللنادي. ومع ذلك، ليس من غير المألوف أن يصارع هؤلاء اللاعبون عند عودتهم من المهمة الدولية. تاريخيا في حين أنها بعيد عن الفريق الدولي، حيث واجه هؤلاء اللاعبون قدرًا كبيرًا من التدقيق والحكم. وقد جاء ذلك من فريق التدريب الدولي ومن وسائل الإعلام. وكما يمكنك أن تتخيل، يتم تكثيف الضوء العالمي على الساحة الدولية.

يمكن للاعبين في نهاية المطاف والشعور كما لو كانت كل خطوة يجري رصدها، وتنتقد ويتم الحكم عليها. والنتيجة هي أنهم يمكنوا أن يصبحوا اندفاعيين.

فنحن نميل إلى ملاحظة أن هذه الاندفاعية ترافق اللاعبين لأنها تعود إلى النادي. في البداية أنها تتفاعل سلبا على ردود الفعل الحرجة وأحيانا تغضب.

أظن أن "الأنا" تجمع بين حالتهم "كلاعبين دوليين" مع تعرضهم للبيئة شديدة الحرج. هذا الأمر يمكن أن يتفاقم إذا كافحوا في الأداء في الفريق الدولي. ويبدؤون بإلقاء اللوم لحماية وجهة نظرهم عن أنفسهم. ومن المفارقات، أن محاولاتهم ليبدوا على حق من

خلال إبعاد اللوم في نهاية المطاف لها تأثير معاكس. ويرى زملاؤهم في النادي سلبيتهم، ويسمعون لومهم، ويختلقون لهم الأعذار ويتقبلون شكواهم. بالطبع، هذه السلوكيات ليست ما يجعل زملاؤهم من اللاعبين يلتحقون بزملائهم الرائعين.

إذعان "الأنا" إلى "نحن"

التركيز يتبعه فائدة. إذا ركزنا بشكل مفرط على أنفسنا، فمن غير المحتمل أن نركز على فريقنا.

في كتابه، "Sacred Hoops"، يؤكد مدرب شيكاغو بولز لكرة السلة "فيل جاكسون" على أهمية إلهام لاعبيه ليصبحوا على وعي تام بما يحدث، حتى عندما يكون تسليط الضوء على شخص آخر (5). وفي كلماته، "إن الذات هي الروح من العمل الجماعي". لإنشاء فريق كرة سلة كبير، يعرف فيل جاكسون أن لاعبيه بحاجة إلى أن يكونوا على بينة تمامًا، وفي تناغم مع لاعبين آخرين. وقال أنه سيسأل لاعبيه، "إذا كنت على مقاعد البدلاء، هل أنت مستيقظ ومنسجم؟" للقيام بذلك، يجب أن نركز على بعضنا، وليس على أنفسهم فقط.

ومن أجل الاندماج في فريق، يجب أن نسمح لأنفسنا بأن نستوعبها تمامًا. وبدلًا من التمسك بهويتنا كفرد، يجب أن نكون سعداء بأن ندمج أنفسنا في هويتهم الجماعية كفريق. يجب أن نركز بشكل أكبر على مساهمتنا وانتمائنا في "نحن" أكثر من "أنا". إنه يتطلب منا أن نركز على 'أنا كجزء منّا'، ليس فقط 'أنا'. بالطبع، هذا يمكن أن يكون صعبًا على البعض. إذا قمنا ببناء قيمتنا الذاتية على نجاحاتنا كفرد، فقد نكون مترددين في دمج هويتنا الفردية في الهوية الجماعية للفريق. لذلك، فإن الرياضي الذي يعرف نفسه أو عن طريق أدائها الشخصي قد يكون أقل استعدادًا للانغماس في الفريق. وبطبيعة الحال، فإن هذه الظاهرة لا تقتصر على الرياضيين. لقد لاحظت نفس الشيء في المديرين التنفيذيين والجراحين والمحامين والسياسيين والأكاديميين، على سبيل المثال لا الحصر.

حكمة سقراط

سقراط ناضلنا "لتعرف نفسك". إنها رسالة بسيطة. ومع ذلك، أود أن أقول أن عددًا قليلًا جدًا من الناس اليوم لديهم معرفة عميقة بأنفسهم. وقد يبدو من التناقض أيضًا القول بأن لاعبي الفريق العظيمين لا يكرهون أنفسهم، مع التأكيد أيضًا على أهمية المعرفة الذاتية. إن قدرتنا على معرفة أنفسنا أمر بالغ الأهمية إذا أردنا أن نكون مرتاحين ذاتيًا، وبالتالي سنكون أقل استثمارًا في الأنا. أولئك الذين يشعرون بالراحة في بشرتهم يكونون أقل حاجة لإثبات أي شيء أو لبناء صورة لأنفسهم للآخرين. ولا يحتاجون إلى تعريف أنفسهم بأدائهم الفردي أو نجاحهم. ولذلك فإن الجمع بين المعرفة الذاتية والأصالة قويًا بشكل لا يصدق. وعندما نعلم أنفسنا ونشعر بالراحة بأننا أنفسنا، فنحن قادرون على العمل بطريقة أقل أنانية، وبالتالي نستثمر أنفسنا في الفريق. كما أن أولئك الذين يتمتعون بالراحة الذاتية هم أيضا أقل عرضة لإلقاء اللوم على المواقف والأشخاص الآخرين عندما يرتكبون الأخطاء.

وسوف يشعرون بالسعادة لتحمل المسؤولية، ويكون النقد الذاتي والسعي مساهمة حاسمة من الآخرين.

إذا كنا نفكر في العودة مرة أخرى إلى السهام الحمراء، وما يبحثون عنه في لاعبي الفريق، فنحن نرى أنها تحدد أولئك الذين

يختارون بأريحية لتحمل المسؤولية، والذي سيقبل النقد ويوائم ذاته مع أهداف الفريق. وعلى الرغم من أنه قد يبدو أمرًا مألوفًا، فإن قدرتنا على أن تكون مريحة وآمنة ذاتيًا تتيح لنا أن نكون لاعبي فريق أفضل.

لماذا الاستثمار في الفريق؟

ويوضح فيل جاكسون أن هناك حاجة إلى أن يكون السبب في أن لاعبي كرة السلة الوطنية (نبا) يرغبون في الاستثمار في أداء الفريق. تقليديًا، جعل لاعبو الدوري الأميركي للمحترفين أسمائهم كأفراد. ويصف التحدي المتمثل في الحصول على لاعبين للعب

للفريق بدلًا من عرض مهاراتهم الفردية. واعترف بأن العديد من لاعبي الدوري الأميركي للمحترفين حصلوا على الشهرة والثروة بعد تلك النجوم التي أظهرت أعظم ذوق فردي عند الاختيار.

كان تحدي فيل جاكسون في بولز هو مساعدة مايكل جوردان، الذي كان من الممكن أن يكون أكبر لاعب فردي في التاريخ، لفهم فوائد اللعب للفريق وليس فقط في الفريق. عندما ركز مايكل جوردان على مساعدة الفريق في أداء أفضل ما لديه، كان نجاحهم الجماعي غير مسبوق. ومن المثير للاهتمام أن النجاح الذي حققه فريق ذا بولز بعد ذلك كمنظمة قد ساعد جوردان أيضًا في تحقيق وضعه الأسطوري كلاعب.

ركز فيل جاكسون أيضًا على الفريق في تقدير كينونة جعل الجزء الرقص أكثر إشباعًا. في تجربته، وتلك من العديد من اللاعبين الآخرين، انتصار شخصي يمكن أن يكون فارغا مقارنة بالفوز كفريق واحد.

اسال نفسك:

- لماذا يجب أن يستثمر أعضاء الفريق في الفريق؟
- ما هو السبب المقنع – هدف قوي، وواضح، ومشترك؟
- لماذا يهم؟
- لماذا سوف نكون أقوياء معًا؟
- كيف سيستفيد أعضاء الفريق من استثمار أنفسهم في هذا الفريق؟

الملخص

من أجل توظيف وتطوير لاعبي فريق كبير، نحن بحاجة إلى معرفة كيف سيظهرون وكيف سيتصرفون. كيف يمكنك اكتشاف لاعب فريق عظيم؟ وتدرك المؤسسات العالمية أننا نحدد لاعبي الفريق من خلال سلوكياتهم وخياراتهم. ويمكننا أن نرى ونسمع الفرق بين أولئك الذين يختارون تحمل المسؤولية وأولئك الذين يلقون اللوم أو يشكون. وبالمثل، يمكننا أن نبحث عن أولئك الذين يطلبون المساعدة عندما يحتاجون إليها وأولئك

الفخورون جدًا للحصول على الدعم. في الواقع، عندما تبحث عنها، فإن العلامات تصبح أكثر وضوحًا. وبمجرد أن نعرف ما هو نوع الأشخاص الذين يبنون لاعبي فريق كبير، وتشجيع أعضاء فريقنا على تبني تلك السمات الشخصية أيضًا التي تصبح أسهل بكثير.

- إن لاعبي الفريق العظيم مستعدون دائمًا للمساعدة في "حمل حقيبة شخص آخر"، إما حرفيًا أو مجازيًا، وسيسمح أيضا لأعضاء آخرين بالقيام بنفس الشيء عند الحاجة. أولئك الفخورون جدًا للسماح للآخرين بمساعدتهم في إبطاء الفريق إلزامًا.
- حيث لا توجد "الأنا" وليس هناك إلقاء لوم. يمكن أن يتأثر صنع القرار لدينا إذا كنا مقحمين للغاية في أنفسنا وكيف ينظر الآخرون لنا. في حالة العمل قد يكون هناك شخص يحاول إخفاء ضعف من خلال محاولة الفوز حجة أو الظهور أذكياء.
- عندما يفشلون، بدلا من البحث عن أعذار، سينظرون لاعبو الفريق الفعّالين في أعمالهم. فاختلاق الأعذار وإلقاء اللوم دائمًا ما يثير الاندفاعية والغضب والشعور بالذنب، وكل هذا لديه تأثيرات سلبية على الفريق.
- يحتاج أعضاء الفريق إلى أن يكونوا قادرين على فقدان هويتهم الشخصية والتركيز على المساهمة التي يقومون بها للفريق. يجب أن يكونوا على وعي تام، وفي تناغم مع اللاعبين الآخرين.
- وتذكر أن أولئك الذين يتمتعون بالراحة الذاتية هم أيضا أقل عرضة لإلقاء اللوم على المواقف والأشخاص الآخرين عندما يرتكبون الأخطاء.

ورشة عمل: لاعبو الفريق الرائعين

فكر في ما تراه في فريقك في هذه اللحظة. سجل نقاط فريقك باستخدام مقياس من 0 إلى 10. وقبل ذلك، يعني مجموع 10 "ممتاز"، لا تشوبه شائبة، لا يمكن تحسينه. والمقياس صفر يعني أنه لا يوجد شيء جيد فيه.

كيف تساعد الموظفين لديك بالقيام بالتالي:

1- تحمل المسؤولية؟

2- المواءمة مع أهداف الفريق؟

3- طلب المساعدة عندما يحتاجون إليها والسماح للآخرين بأن يحملوا حقيبتهم؟

4- وضع الفريق قبل احتياجات النفس الخاصة بهم؟

5- اللعب للفريق، بدلًا من اللعب في الفريق؟

6- ما الذي يمكنك فعله لتحسين درجتك لكل فرد؟

انظر "ماذا يمكنك أن تتعلم؟" في الصفحة 12 واستخدم الملخص أعلاه لاقتراح الطرق التي يمكنك من خلالها تحسين طريقة عمل فريقك معًا. الآن أجب عن الأسئلة التالية: لماذا ينبغي أن يستثمر الموظفون لديك في الفريق؟

This page intentionally left blank

الفصل الرابع

فريق العمل العالمي

لماذا يبدو أن بعض الفرق لديها تفاهم تخاطري لبعضهم البعض؟

حيث يبدو أن أفعالهم متداخلة، مثل مجموعة من الأشجار أو سرب من أسماك الرنجة التي تتحرك بتناغم معًا. كيف يمكن للفرق القيام بذلك؟ ما الذي يمكن للقادة القيام به لتطوير الفرق القادرة على تحقيق هذا التناغم معًا؟ كيف يمكنهم التواصل عبر نظرة عابرة أو غمزة أو إيماءة بالرأس؟ ما سر مستوى التفاهم المدهش بينهم؟ وكذلك يبدو أن بعض الفرق تربطهم روابط قوية. في بعض الحالات، يستعد أعضاء الفريق للتضحية بحياتهم مقابل حياة الآخرين. كيف يطوع القادة هذا الولاء الشديد داخل فريقهم؟

عندما نرى هذه الفرق في العمل، فمن الممكن أن نعتقد أن هذه السمات الشخصية متأصلة نوعا ما. هل من الممكن تطوير فرق مثل هذه، أم أنها تتشكل تقريبًا عن طريق الصدفة؟ هل تشكلها الأوضاع والظروف المحيطة بها؟ يبدو من المعقول أن فريقًا من الجنود مستعدون للموت دفاعًا عن بعضهم، لأن ظروفهم تملي بأن يواجهون الظروف

التي تهدد الحياة. فهل من الممكن، إذن، تطوير روابط فائقة القوة دون إلقاء الفريق في منطقة مواجهة؟

أثناء العمل مع، ودراسة، الفرق العالمية وقادة العمل، اكتشفت بعض الآليات التي تمكن العمل الجماعي على مستوى عالمي. وقد أظهرت لي التجربة أن العمل الجماعي الرائع أمر غير متأصل في الفرق، ولكنه عرضي أو بحت نتيجة الظروف. هناك بعض العناصر الأساسية التي تسمح للفرق بتقديم عروض على مستوى عالمي، والتي يمكننا جميعا تطبيقها على فرقنا الخاصة.

لماذا لديك فريق؟

سألني أحد المصرفيين الاستثماريين، خلال حدث حديث، كيف يمكن أن يحصل على تجار للعمل كفريق واحد. ووصف البيئة بأنها "عالم جامح"، حيث ركز التجار تمامًا على أنفسهم وأدائهم، دون أي اعتبار للفريق. كان ردي أن يسأله: "لماذا يحتاجون إلى أن يكونوا فريقا؟ لقد تم إغفاله قليلا في البداية، وتساءل عن سبب سؤاله عن هذا السؤال الغريب. بالتأكيد كل مجموعات الأفراد يجب أن تعمل كفريق واحد، أليس كذلك؟ وعندما أجرينا حديثًا، سألته لماذا يجب على هؤلاء التجار العمل بشكل تعاوني. ماهي الفائدة في العمل معا؟ هل ستساعدهم على تحقيق أهدافهم؟ هل ستجعل حياتهم أسهل؟ هل كان هناك سبب يجعلهم يستفيدون من العمل كفريق واحد، وليس كمجموعة من الأفراد تحت نفس الماركة وبعض الموارد المشتركة؟ وكانت هذه أسئلة كافح المصرفي المستثمر من أجل الإجابة عليها. ومن المثير للاهتمام، مع تقدم المحادثة، أصبح من الواضح أنه أراد منهم أن يكونوا فريقًا لأنه حمل لقب "قائد الفريق". لذلك، كان هناك توقع افتراضي بأنه ينبغي أن يعمل كمجموعة. وفي الواقع، لم يكن الأساس المنطقي للفريق واضحًا. ومن المنطقي أن يكون هناك سبب مقنع لوجود الفريق. إن إنشاء فريق عالي الأداء يمكن أن يكون عملاً شاقًا يتطلب وقتًا وجهدًا وتركيزًا من الأعضاء.

ولكي يتمكن الناس من الانخراط في الفريق والاستثمار فيه، يجب أن يكون هناك مبرر قوي وواضح لذلك. فنحن غالبا ما نفكر في الأفراد الذين يخدمون الفريق، ولكن

كيف يخدم الفريق الأفراد؟ فالعديد من الفرق الكبيرة تساعد في الواقع أعضاء الفريق على تحقيق طموحاتهم. واحدة من الفرق الرياضية التي أعمل معها يضع أهمية كبيرة في مساعدة اللاعبين ليصبحوا أفضل ما يمكن أن يكونوا كأفراد وفرق جماعية. يعرف النادي أنه يمكن أن يسهم إسهامًا كبيرًا في ذلك. وهم يعرفون أن اللاعبين يريدون تحقيق إمكاناتهم واللعب على أعلى مستوى ممكن. فهم يفهمون أن اللاعبين يريدون الفوز بالبطولات ويمثلون بلادهم. لذلك، أصبح النادي مدركًا تمامًا للقيمة التي يحملها فريق اللاعبين، فضلا عن القيمة التي يقدمها اللاعبون للفريق. ماذا يضع أعضاء الفريق حياتهم على المحك" لبعضهم؟

لماذا بعض أعضاء الفريق على استعداد لوضع حياتهم على المحك لفريقهم؟

ويبدو أن هناك عاملين أساسيين. الأول هو أن الفريق لديه غرض قوي ومقنع بشكل لا يصدق – واحد يستحق الموت. وكثيرًا ما يدرك أفراد القوات الخاصة أن مهمتهم بالغة الأهمية. وإذا ما فشلت، فإن العواقب يمكن أن تكون كارثية.

على مستوى واحد، هم يعرفون أن الفشل يمكن أن يعني أن زملاءهم في الفريق قد يتعرضون للخطر. ومع ذلك، فإنهم يعرفون أيضًا أن هناك العديد من الآخرين يكون مصيرهم بين أيديهم. ويمكن أن يؤثر نجاح بعثة القوات الخاصة أيضا على مئات أو آلاف الأفراد العسكريين. إذا كانت وحدة القوات الجوية الخاصة غير قادرة على تدمير مواقع صواريخ العدو، فسيتم تعريض العديد من الأرواح الأخرى للخطر. وبخلاف العسكريين، فإن هناك الملايين من المدنيين الأبرياء الذين يعتمدون أيضًا على نجاح البعثة. ليس من الصعب أن نرى أن وجود سبب قوي ومقنع أمر مهم بشكل كبير.

العامل الثاني هو مستوى الولاء لدى أعضاء الفريق لبعضهم البعض. والأهم من ذلك، يجب على أعضاء الفريق أن يهتموا ببعضهم من أجل حتى لو تطلب الأمر وضع حياتهم على المحك لإنقاذ زملائهم. على الرغم من أنك قد تعتقد أن مثل هذه الفرق نادرة، إلا أنك قد تراهم يوميًا. أفراد الأسر من (في بعض الأحيان) الأمثلة اللامعة التي يضحي الناس بحياتهم في مقابل حياة الآخرين عن طيب خاطر.

يفعلون ذلك لأنهم يهتمون حقًا بشأن زملائهم. في الواقع، لقد سمعت في كثير من الأحيان أعضاء فرق كبيرة تشير إلى أتباعهم كأخوة وأخوات. ما الذي يكمن وراء فريق يهتم ببعضه البعض؟ كيف يمكننا تطوير هذا الولاء التام والرعاية لبعضنا البعض؟ هل نحن نريد السهر مع الفريق في الخارج ليلا؟ هل نحن جميعا بحاجة إلى أن نكون أصدقاء؟ شخصيا، لست متأكدًا من أن السهر في الخارج ليلا مع الفريق سوف يؤدي هذه المهمة تماما. وأقترح أيضا أن أقرب أفراد الأسر قد لا يحبون بعضهم أحيانًا. ومع ذلك، فإنهم لا يهتمون بعمق! ووصف عريف في الجيش البريطاني الطريقة التي يتناول بها فريقه معًا ويشربون معًا ويناومون معًا."

كانوا منغمسين مع بعضهم. وعلى الرغم من أنهم لن ينسجموا دائمًا، أو يتفقوا مع بعضهم، إلا أنهم سيفهمون بعضهم البعض. وبدؤوا يعرفون بعضهم البعض. لقد أدركوا كيف سيستجيب بعضهم للبعض الآخر في مواقف مختلفة، وكيف سيشعرون.

بالإضافة إلى هذه المعرفة، بدؤوا أيضا ببناء "بنك للامتنان" مع بعضهم.

قد تكون قد قلت الكلمات، "شكرًا، أنا ممتن لك"، كي تتمكن من بناء علاقات مع من حولك. نحن نستثمر في علاقاتنا من خلال مساعدة بعضنا البعض ورد المعروف. في كل مرة نقوم بذلك، نبدأ في تقدير بعضنا وتعزيز الروابط بيننا.

إذا كان أحد زملائك في فريقك قد أنقذ حياتك، فيمكنك أن تتعهد بمساعدته، أيا كان الأمر، وكلما كان في حاجة إليك. ولكن، ليس فقط تلك الأحداث الهامة، والحياة والموت التي تطور هذا الولاء الشديد. لذلك الجدير بالذكر، أن حتى الأعمال الصغيرة تمكننا من الاستثمار في علاقاتنا مع الآخرين.

لذلك، من خلال فهم هذه المبادئ البسيطة، يمكننا أن نبدأ في رؤية كيف ننشئ فريق من الناس الذين هم على استعداد لوضع على المحك من أجل رفاقهم؟

ماذا يحدث عندما يعني زملاؤنا في الفريق كل شيء بالنسبة لنا؟

أخبرني قائد فريق البحرية الأمريكية، غاري روسي، كيف عرض صديقه وزميله مايكل إي. ثورنتون حياته لخطر لإنقاذ ملازمه، تومي نوريس:

"كان مايك عامل تشغيل المحركات من الدرجة الثانية في البحرية في فيتنام. كان مايك وتومي يعملان مع فريق البحرية في جنوب فييتنام (سف)، التي كانت تتسم بسمعة عدم كونها الأفضل في الملاحة البرية. والحقيقة أنهم فقدوا هناك. فهم كانوا مثل الرجال النموذجيين الذين لا يسألون عن الاتجاهات، كانوا يعرفون أنهم فقدوا ولكن بقوا تحت مظلة القيادة. لم يكن من المفترض أن يتعرضوا لأي نيران من نيران العدو على الإطلاق، وكان هناك خمسة منهم.

"على أي حال، لأنهم كانوا في المكان الخطأ في الوقت الخطأ، اصطدموا بكتيبة من الفيتناميين. وبطبيعة الحال اندلعت المعركة. قال مايك، عندما أدركوا أنهم سيتعرضون للهزيمة، انسحبوا. كان يعمل مع اثنين من ملازمي البحرية ثم قال: "أين الملازم؟" صاح أحدهم قائلا أن الملازم مات، الملازم مات. "الآن، زملاؤنا في الفريق هم أهم شيء في حياتنا. منذ أن بدأنا العمل في وحدات صغيرة، علينا أن نعتمد على بعضنا.

لدينا واجبات ومسؤوليات محددة، ولو قام أحدنا بالتقصير، فهذه ضربة كبيرة لبقيتنا. منذ تشكيل فريق البحرية، لم نترك رفاقنا أبدا – لم نترك قط زملاءنا خلفنا، لذلك عاد مايك مرة أخرى.

فإذا كنت أتذكر بشكل صحيح، أُصيب مايك بطلقتين – واحدة في كتفه والأخرى في فخذه. لكنه أحضر توم نوريس. أُصيب توم بجروح في خلف رأسه من الجانب الأيسر. انها لافتة للنظر، ولكن الجرح لم يخترق الجمجمة وانحرفت من قبل كتلة العظام، في جميع أنحاء الجزء العلوي من الجمجمة وخرج فقط فوق عينه اليسرى. مما أدى إلى تفجير عينه. عندما رأى مايك الإصابة، كان مقتنعًا جدًا بأن تومي قد مات. ومع ذلك، التقطه وحمله مرة أخرى إلى الشاطئ.

"وهكذا، أُصيب مايك مرتين وكان يحمل توم، ركض إلى الشاطئ، قبل قيامه بالسباحة، أثناء سحب الرفيق اللاواعي لمدة ساعتين إلى الملتقى.

"مايك يعرف أنه عندما تذهب إلى المعركة، قد لا تبقى على قيد الحياة. مايك كان يفكر، أنه لن يترك زميله للألغام. وعندما أخرجه، قال سأبذل قصارى جهدي لإنقاذ نفسي وإنقاذه".

يستغرق الأمر بعض الوقت لتطوير علاقات قوية

ومن المثير للاهتمام، يقول غاري روسي: "فريقنا هو أهم شيء في حياتنا". فمن الممكن أن ننسى القواعد الأساسية للتفاعل البشري عند العمل في فريق. وأظن أن بعض الناس يفترضون أن يتعاون أعضاء فريقهم، وينبغي أن يتعاونوا وأن يكونوا مخلصين لبعضهم البعض لمجرد أنهم جزء من الوحدة نفسها. وفي الواقع، يتم بناء الفرق على العلاقات الإنسانية. لقد شهدت العديد من جلسات بناء الفريق الذي يدرك الناس فيها الحاجة إلى الثقة والاحترام والتضحية. هذه الكلمات الهامة مكتوبة على ورقة في الجزء الأمامي من الغرفة بالحبر الملون. إلا أنه، مع ذلك من النادر أن تتحقق فعلا. لماذا يجب أن يثق الناس ببعضهم واحترام بعضهم؟ الثقة والاحترام لا يحدثان تلقائيًا هكذا. العلاقات داخل الفريق هي في الأساس مثل تلك التي لدينا في بقية حياتنا. فمن أجل تأسيس روابط قوية، علينا أن نريد أن نتعاون مع الآخرين. علينا أن نرغب في الاستثمار في علاقاتنا. عندما نستثمر الوقت والطاقة في شخص آخر، نوضح له أنه مهم بالنسبة لنا، والعكس بالعكس. وبالمثل، عندما يخالف شخص ما شيئا نقدره، فإننا نتساءل عن أخلاقه ونشكك في ثقتنا به. هذه التفاعلات البشرية هي اللبنات الأساسية لعلاقاتنا، وبالتالي هي من أسس العمل الجماعي.

خلق تزامن

هل سبق لك أن شاهدت سرب من السردين يتحرك معظمه لتجنب أي مفترس؟

إنها تظهر مستوى مذهل من التزامن. كلما غطس سمك المرلين نحو المياه أسراب الأسماك، تقوم أسراب الأسماك بعمل فراغ حول عدوهم ثم إعادة التشكيل بسلاسة. ثم يقتحم باستمرار ثم يعيد التشكيل، وتساعد هذه الطريقة على هروب المرلين. وبالنظر إلى المنطقة، فإنه من المغري أن ينظر إليها على أنها فريق مدهش. ويبدو أنها تُحكم بعقل واحد. بالنسبة إلى المستطلع، يبدو أنهم يقررون بشكل جماعي كيف وأين يتحركون. ومع ذلك، فإن الحقيقة هي أنهم لا يعتقدون أنهم فريق واحد على الإطلاق. فالسردين لا يقرر بشكل جماعي التحرك في أي اتجاه معين. بدلا من ذلك، فإنهم يقررون بشكل مستقل أن يفعلوا الشيء نفسه. وعلى مثيل سرعة طائر الزرزور، يعمل السردين في الواقع وفقًا لبضعة مبادئ بسيطة. أحدهم هو البقاء بالقرب من منتصف المياه الضحلة بأكبر قدر ممكن. والآخر هو الابتعاد عن طريق المفترس. إذا اقترب سمك المرلين المفترس من اليمين، فمن المحتمل أن السردين سيختار بشكل فردي الانتقال إلى اليسار من أجل الهرب. كما يسعون إلى أن يكونوا في المركز، مما يؤدي إلى إعادة تشكيل القطيع باستمرار. والواقع أن كل سمكة سردين تتخذ قرارًا مستقلا يقوم على مصلحته الذاتية. بشكل لا يصدق، وهذا يعطي الانطباع بأنهم اتخذوا قرارًا جماعيًا.

كيف يساعدنا هذا الفهم على خلق تزامن مماثل في فرقنا؟

النقطة الرئيسية هنا هي أن الأسماك كلها تستجيب لنفس الإشارة بنفس الطريقة.

وبكل بساطة، عندما يحدث فعل، فسأقوم برد فعل معين. وإذا اعتمدنا جميعا هذا المبدأ، عندما يحدث فعل، كلنا سنقوم برد الفعل المتفق عليه. هذه الآلية الأولية تسمح أيضًا لمستعمرات النمل تنسيق الطريقة التي تستجيب بها للتغيرات في بيئتهم. النمل قادر بشكل مذهل على التنسيق، إلى درجة يعتبر فيها المستعمرة ليست مجموعة من النمل المستقل ولكن كائن حي عظمى. يحكم الكثير من النظام الحسي للنمل العبير والفيرومونات. عندما يكتشفون التغيّرات في بيئتهم، يكون لكل نملة استجابة محددة مسبقا؛ عندما يحدث

فعل معين، يقومون جميعًا برد فعل متفق عليه. لأن كل النمل يعمل بنفس الطريقة، لذلك تحدث استجابة جماعية.

كيف يتزامن طاقم الإبحار؟

ووفقًا للمبدأ الأساسي نفسه الذي يستخدمه النمل وأسراب الأسماك يسمح أيضا لطواقم سباقات اليخوت النخبة، بما في ذلك طاقم كأس أمريكا وأطقم سباقات اكستريم 40، بالاستجابة للتغيرات في الرياح والتيارات وظروف السباق، كما أوضح الحارس أندي:

> سباق اليخت هو كل شيء عن تحريرك. فالهوامش الصغيرة للغاية تضيف كل شيء. نحن قد نكون قادرين على الفوز بعقدتين لمدة 10 ثوان لأن 10 أشخاص يتحركون 50 سم معًا. بالطبع نحن إما سنكسب أو سنخسر، فكل مكسب صغير مهم لنا. وكل قرار إما يفقد زخم أو يكسبه. القدرة على نقل الجميع إلى اليمين 50 سم يحدث لأن الرجل، وهو أحد الفريق المسؤول عن الشراع يتأكد من أنه بحجم مثالي وبشكل مناسب لمعاصرة الرياح)! الجميع يستجيب للدعوة. إنها ليست مفاجأة، لذلك يستمعون إلى 'التهيئة'.
>
> القدرة على الاستجابة بسرعة يحدث فرقًا كبيرًا في الماء. على سبيل المثال، قد يستغرق تغيير الشراع 10 ثوان. إذا كنا بحاجة لبدء العملية من الصفر قد لا يكون يستحق القيام به قبل أن تصل إلى العلامة التالية، لأنه سيحدث في وقت متأخر جدًا، لذلك نحن قد نتعرض للارتباك. وهناك فريق كبير يعرفون أن تغيير الشراع هو احتمال لذلك سيكون قد أعدت لذلك في وقت مبكر. سيكون لديهم جميع الحبال جاهزة، وما إلى ذلك. إنهم يبحثون عن إشارة لإحداث تبديل بحيث عندما يتم إعطائهم إشارة، يحدث التغيير بسرعة ونحصل على سرعة إضافية. ووعيهم بالوضع يسمح لهم برؤية الإمكانيات معًا ومعرفة الخيارات التي يحتاجون إليها.

تضمن القواعد أن كل عضو في الفريق يفكر كفرد

كل بحار في الطاقم يفهم أنه عندما يكون هناك تغيير في الفعل، فإنه يحتاج إلى القيام برد الفعل المناسب له والمتفق عليه. ومع ذلك، ليس فقط طاقم اليخوت التي تعتمد هذا المبدأ. وأوضح رئيس فريق السهام الحمراء جاس هوكر أنهم يتبعون مجموعة محددة من الإجراءات التشغيلية الموحدة. وتضمن إجراءات التشغيل القياسية هذه أن يعمل الجميع على نفس العمليات الأساسية وأن يفهم كل عضو من أعضاء الفريق كيف يقوم الفريق بالأمور. في السهام الحمراء، يبدأ الأمر بتخطيط الطيران، وتقارير الأرصاد الجوية، وجمع الملخصات، وإعداد الطائرات، وتبديل المحركات على المدرج. ولذلك، فإن إجراءات العمل الموحدة تضع الأساس للطريقة التي يعمل بها زملاؤهم وتوفر الأساس لهذه الاستجابة المشتركة.

ومن المثير للاهتمام أن هذا يحدث أيضا على مستوى أعلى استراتيجيًا وثقافيًا. وأوضح السير كليف وودوارد أن فريق الإنجليز للرجبي كان لديه "كتاب أسود" يحتوي على قواعد فريقه.[1] وكان أداة قيمة بشكل لا يصدق للمساعدة بنجاح على انضمام أعضاء جدد إلى الفريق. وقد وضعت بوضوح توقعاتهم ومدونات قواعد السلوك. لقد كانت بمثابة تمثيل مكتوب لثقافتهم وعملياتهم، وأوضح "كيف نفعل الأشياء هنا". واعتمد الكابتن بريندان هول نهجًا مشابهًا جدًا مع فريقه كليبر روند طاقم سباق اليخوت العالمي. [2] وكان أحد التحديات التي يواجهها هو دمج أفراد الطاقم الأساسيين (الذين أبحروا السباق العالمي بأسره) مع العضو المسؤول عن دفع القارب (أعضاء الطاقم الجدد الذين سيبحرون). وقد قام طاقمه بإعداد دليل مفصل جدًا لأعضاء جدد وضمن أنه عندما ينضم رجال الأعمال إلى الطاقم، أمضوا وقتًا مع الأعضاء الأساسيين لتعلم الحبال بأسرع ما يمكن.

ببساطة وجود مجموعة من إجراءات العمل الموحدة أو فهم مشترك أمرًا ليس كافيًا لخلق التزامن، مع ذلك. وقال أندي بيدسورث في كأس أميركا أن القدرة على الاستجابة بشكل جماعي للتغيرات خلال السباق يتم تطويرها من خلال قضاء الوقت في الماء معًا.

فالوقت في المياه يساعدهم على تحويل الأمور النظرية إلى ممارسة. والأهم من ذلك أنها تتيح لهم مواجهة التحديات معًا وإيجاد الحلول. وتسمح هذه العملية من التخطيط والتحضير والممارسة معًا بأن تصبح أفضل في إيجاد حلول للتحديات عند نشوئها. من خلال القيام بذلك، فإنها تبدأ في معرفة كيف يستجيب كل عضو من أفراد الطاقم للتغيرات في بيئتهم.

إعادة التفكير عند نشوء أوضاع – الإبحار في العواصف

يصف الكابتن بريندان هول كيف أن طاقمه يستفيد من الإبحار في ظروف خطيرة. فالعواصف هي رياح قوية جدًا وخطيرة. فهي تضرب بسرعة كبيرة، وبذلك يصل الرياح من لا شيء تقريبًا إلى 45 عقدة ويمكن أن تستمر من ثانية إلى نصف ساعة. وعادة ما تجلب العواصف الأمطار الغزيرة، مما يعني أن الرؤية ستنخفض إلى الصفر.

وسيكون التحدي الذي نواجهه هو إسقاط أشرعة الرياح الضخمة والخفيفة قبل أن تصل ضربة العاصفة وتعمل على تمزيقها إربًا. وبمجرد أن تمر العاصفة، سنغادر دون ريح، وسوف نحتاج إلى إعادة بناء أشرعة خفيفة الوزن مرة أخرى.

"عندما تعرضنا من قبل للعاصفة، استجبنا في وقت متأخر جدًا. و كافح الطاقم للحصول على الشراع الكبير و كان يتعذر التحكم فيه. كان الصاري يهتز بعنف وأعتقد أننا سنكسر شيء ما. فالأمر خطير حقًا. بعد تلك الحادثة الأولى دعوت الفريق إلى استخلاص المعلومات. تميل العواصف إلى أن تولدها سحابة واحدة أو بنك من السحب. تعلمنا كيفية اكتشاف صدمة محتملة والدخول في موقف في وقت مبكر، حتى نتمكن من الانتظار هناك وإسقاط الشراع في اللحظة المناسبة. خفضت كثيرًا من الوقت الذي يستغرقه لتنفيذ المناورة، وهذا يعني أننا يمكن التعامل مع العواصف بشكل أكثر أمانًا وبسرعة.

كيف يمكنك تطبيق هذا؟

الشركات لديها الفرصة لخلق التزامن في فرقهم أيضًا. يمكن لفرق العمل تطوير ما يعادل "الوقت على المياه" من خلال اتخاذ باستمرار التحديات كفريق واحد. ومن أجل فهم الكيفية التي ستستجيب بها القيادة إلى التغيرات في بيئتها، فقد أمضيت وقتًا في التقييم الجماعي لكيفية تغير العالم المحيط بها. وحدد الفريق أن بإمكانهم جميعا التركيز على استجاباتهم المحتملة ومناقشتها. وبمجرد أن يعرفوا ما يبحثون عنه ويستمعون إليه، والخيارات المتاحة لهم، تمكن الفريق من تنسيق الاستجابة بسرعة أكبر وبفعالية أكبر.

"في التحضير للمعركة لقد وجدت دائمًا أن الخطط لا طائل منها، ولكن التخطيط أمر لا غنى عنه"

دوايت إيزنهاور

كيف يمكنك تطوير الفهم التخاطري؟

إن معرفة كيف نحتاج إلى الاستجابة إلى التغيرات في بيئتنا تقطع شوطًا طويلا في مساعدتنا على خلق فهم أكثر تفاؤلا. وبطبيعة الحال، يتم دعم العمل الجماعي الكبير من خلال اتصالات كبيرة. الفرق العالمية المستوى تميل إلى التواصل بشكل مختلف جدًا عن معظم الفرق. خلافا للرأي الشعبي، لقد لاحظت أنه عندما يتعلق الأمر بالاتصالات، يكون القليل أكثر! ويوضح أندي بيدسورث: "في أي فريق قوي، يوجد القليل من الاتصالات. فقوارب الأبطال غالبًا ما تكون قوارب صامتة.

الفريق على بينة من البيئة ونحن جميعًا نعرف كيف من المرجح أن يستجيب. ونحن نتطلع إلى بعضنا لنحصل على إشارات من بعضنا. في بعض الأحيان كل ما نحتاجه هو الاتصال بالعين لتبادل نظرة. قد يكون القول بأنني تحت الضغط هنا وأنا بحاجة لكم للمساعدة. كما القائد أو الحارس، وأنا قد أكون قادرًا على إبطاء القارب قليلا وشراء لك بعض الوقت. إذا كنت أعرف متى من المرجح أن يبني الضغط، وأنا أعلم متى ننظر إليك لنرى كيف تقومون به. أنا أيضا أعرف ما يمكنني القيام به إذا رأيتك تكافح. يتم تطوير هذا كله من خلال الوقت في الماء.

معرفة أدوار بعضهم ومشاركة الإشارات

وصف حاكم كأس العالم لكرة القدم "هوارد ويب" طريقة عمل فريقه معًا. يبدأ ذلك من خلال فهم أدوار بعضهم. فهم يركزون مع بعضهم البعض، ويبحثون عمدًا عن الأوقات التي قد يصارع فيها أحد الزملاء. عندما يتعرضون للتحكيم، غالبًا ما يعرّف الحكام المساعدون نظيرهم ما يحتاجه لاتخاذ القرار. على سبيل المثال، في جزء من الثانية، قد تحتاج إلى أن تقرر ما إذا كان لاعب مهاجم متسللا. فقوانين الاتحاد لكرة القدم الدولية أن المهاجم لا يمكن إلا أن يكون متسللا إذا لعبت الكرة إلى الأمام من قبل أحد زملائهم في الفريق. في بعض الأحيان، يتخذ الحكام المساعدون قرارات خاطئة لأنهم لا يمكنهم رؤية الكرة تجري بانحراف من قبل المدافع. في الواقع، الشخص الذي يتخذ القرار قد لا يكون على خط الرؤية. ومع ذلك، فمن الممكن أن زملاءهم قد يساعدونهم على الحكم. وأوضح هوارد ويب أن حكامه المساعدين يعرفون هذه اللحظات. وهم يدركون المعلومات التي يحتاجها زميلهم وعندما يحتاجون إليها. وغالبًا ما يتحدث المدرب الأوليمبي الحائز على الميدالية الذهبية كريس بارتل عن أهمية "النظام". في رياضات الفروسية، هذا النظام هو الآلية الأساسية التي من خلالها يتواصل المتسابق والحصان التواصل مع بعضهم.

كما يمكنك أن تتخيل، ليس هناك الكثير من التواصل اللفظي بين الحصان والفارس.

فالمتسابق يتواصل مع الحصان في المقام الأول من خلال تحركاتهم. ومن الضروري أن يفهم كل من الحصان والمتسابق نفس الشيء. يجب أن تكون الرسائل بسيطة وواضحة. إذا كان هناك اختلاف في تفسير الحركة (أي أن الحصان والفارس يفهمان شيئا مختلفًا في أي حركة معينة)، فإن الأداء سيتعرض للخطر. وفي نهاية المطاف، يتسم النظام بأهمية حاسمة لنجاحها في المنافسة. وذلك لأن الجميع يعرف بالضبط ما المطلوبة من نظرة، أو غمزة أو إيماءة رأس تعني أن هذه الإشارات البسيطة توفر نظام اتصالات قوي. وأكد قائد وحدة القوات الجوية الخاصة فلويد وودرو أنه خلال العمليات خلف خطوط العدو، توجد العديد من اللحظات حيث الصمت أمر طبيعي. والأهم من ذلك، كل شخص يعرف ما

هي إشارات اليد والنظرات السريعة. ولأنهم يفهمون هذه الأمور بنفس الطريقة، فإن التواصل فعال للغاية. وبطبيعة الحال، هذا لا يحدث عن طريق الصدفة.

فالممارسة هي العنصر الحيوي. كما يشرح آندي بيدسورث كذلك، فإنه لا يحدث سوى عندما يركز الرفقاء مع بعضهم البعض ويعتنون ببعضهم. وهو يعرف أين من المرجح أن يحدث ضغط، لذلك فهو يبحث عن ذلك.

وبوصفه قائدًا، يتطلع عمدًا إلى أخذ الإشارات من بعض الأفراد في أوقات محددة.

هذا عنصر بسيط آخر، ولكنه حيوي، ويدل على العمل الجماعي. في بحثي فيالفرق عالمية المستوى كنت محظوظًا لدراسة فرقة روك، ذي بوكسر ريبليون، وقت عملهم. سألت الفرقة كيف يتمكنون من تنسيق توقيتهم على خشبة المسرح. أخبرني الطبَّال بيرس هيويت، "يبدأ معي الطبَّال"، ولكن يمكن أن يتغير مع الأغنية. أتأكد من أن الجميع مستعدون ومنسجمون معًا. وفي مرحلة الإضاءة الخافتة، يمكن أن يتسبب هذا في مشكلة، ولكن من خلال تركيزهم معي، هم يعرفون متى يحتاجون إلى التنقل".

يجب أن تكون الرسائل التي نستخدمها ذات معنى

من أجل خلق هذا الفهم التخاطري، فنحن بحاجة إلى معرفة بعضنا البعض. نحن بحاجة إلى التأكد من أن رسائلنا بسيطة وواضحة. نحن بحاجة إلى التأكد من أننا نفهم نفس الشيء في أي رسالة معينة. نحن بحاجة إلى إجراء الحوارات مع بعضنا. نحن بحاجة إلى معرفة ما نبحث عنه ونستمع إليه. وبطبيعة الحال، كما يدرك مدرب كرة السلة فيل جاكسون، من أجل القيام بذلك علينا أن نكون أكثر اهتمامًا في الفريق مما نحن عليه في أنفسنا.[3]

متى تكون المحادثة ليست محادثة؟

ما الذي يحدث فعليا أثناء المحادثة؟ توحي النظرية بأننا نفضل إجراء حديث والاستماع. عندما يتحدث شخص آخر، نستمع، ثم نرد على ما يقوله ونضيف إلى الحوار.

في أي مجموعة، نحن جميعًا نفعل ذلك للتقدم في المحادثة. إنها نظرية جيدة، ولكن كم مرة يحدث ذلك في الواقع العملي؟ وكما لاحظتم، من أجل الرد حقًا على ما يقوله الآخرون في المحادثة، نحن بحاجة إلى الاستماع بنشاط. إذن، ما الذي يحدث فعلا في الممارسة العملية؟ في الواقع، أظن أن عددا من الأمور تحدث في علاقة. وبدلا من الاستماع بنشاط بينما يتحدث شخص آخر، قد نبدأ في صياغة ردنا. وبدلا من التركيز الكامل على كلماتهم، نبدأ بالتفكير في كلماتنا الخاصة. نحن نصبح أكثر انغماسًا في المحادثة داخل عقولنا نتدرب ونخطط للاستجابة قبل النطق. والمشكلة بالطبع هي أننا عند القيام بذلك، لا يمكننا الاستماع حقا إلى الشخص الآخر. وأقترح أيضًا أن هناك عملية ثانية تأخذنا بعيدًا عن الاستماع حقًا إلى محتوى المحادثة. وبدلا من الاستماع بنشاط إلى ما يقولونه، نستمع إلى فجوة في المحادثة. نحن نحاول العثور على وقفة حتى نتمكن من حس الحماس في ردنا. وأظن أننا نستمع إلى لهجة ونمط المحادثة للكشف عن تلك النقطة التي يمكننا أن نقاطع ولكن ربما ليس على الكلمات أو المعنى. إذا كانت هذه هي الطريقة التي نجري بها المحادثات، فمن غير المرجح أن نصبح من المتمتعين بالقدرة على التواصل على المستوى العالمي.

فلويد وودرو يعرف أن وحدات القوات الجوية الخاصة الرائدة في المعركة مطلوبة بشكل ملح. كقائد، قال أنه يعتمد على قاعدة مبنية على الثقة. ويمكن القول إن تطوير هذه الثقة يتطلب أكثر من عنصر واحد. وأوضح فلويد أن أحد العناصر الأكثر أهمية هو تطوير العلاقة العاطفية مع الناس. ويؤكد أنه يجب أن تتواصل مع الناس عاطفيًا، وذلك يأتي عندما تستمع إليهم حقًا، وتنغمس معهم وتتواصل معهم بصريًا عندما يتحدثون إليك. مرة أخرى، كل شيء يبدو واضحًا جدًا ولكن قلة من الناس يفعل ذلك باستمرار.

الاتصالات ليست ضرورية دائما

لكن من المثير للاهتمام أحيانا إن قدرتنا على العمل معًا لا يتطلب في الواقع أي اتصال على الإطلاق. فبعض الفرق على مستوى عالم الحيوانات تقوم بعملية المطاردة معًا

دون التواصل مع بعضهم. وأوضح عالم الأحياء الدكتور دان فرانكس أن الحيتان في شمال الأطلسي تطارد أسراب الرنجة من خلال تطويقهم في شبكة من الفقاقيع. أفراد الحيتان تغطس عميقًا، تحت السرب، ثم تسبح حول كتلة الفقاعات التي تطلقها مجموعة الأسماك. لن تسبح الأسماك خلال فقاعات، لذلك تصبح محاصرة في الشبكة. وهذا يسمح للأسماك الأخرى من الحيتان محاصرة الأسماك الصغيرة مع ضربهم بأذيالها. ثم تتغذى على الأسماك المذهولة.

سألت دان كيف أن الأسماك تعرف الوظيفة التي تقوم بها. هل تفعل الحيتان ذاتها نفس الوظائف في كل مرة؟ كيف يتم توزيع الأدوار؟ وقد اكتشف الباحثون أن الحيتان يُمكنها أن تخصص الأدوار وفقًا لتجربتهم. في فرق حيوانية أخرى، غالبًا ما يقوم الأفراد بتغيير الأدوار. مثل العديد من الفرق، كلهم يعرفون ما يجب القيام به، حتى أنها ببساطة تتحمل مسؤولية أحد الأدوار التي لا يتحملها أي فرد آخر. فإذا كان هناك عدد كاف من أعضاء الفريق يقومون بعمل واحد، فإن آخرين سيجدون دورًا آخر لملء الفجوات.

عندما أمعنت التفكير في هذا، فرأيت أن هذا هو نفس المبدأ الذي أتبناه أنا وزوجتي في كثير من الأحيان عندما يستعد الأطفال لدخول المدرسة. إذا لم تكن قد أعدت الوجبات الخفيفة للفتيات، فأنا ببساطة أختار ذلك وأقوم به. نحن على حد سواء نعرف ما المفروض علينا القيام به. ببساطة ومن خلال التحقق مما تم القيام به وما تبقى، نحن نقوم بسد الثغرات. ونحن قد أو قد لا نتواصل بشأن ما تم القيام به وما لم يتم فعله. لكن في كثير من الأحيان سوف نراقب ونستمع إلى ما يجري من حولنا، ولكننا لا نناقش صراحة من الذي سيؤدي مختلف من الوظائف، لذلك نحن فقط نتحمل مسؤولية الدور ونقوم به. ومن الواضح أنه لكي نفعل ذلك، علينا أن نفهم بعضنا، وكلانا بحاجة إلى تحقيق الهدف نفسه: وإخراج الفتيات من المدرسة في الوقت المحدد هو كل ما يريدونه.

تصميم مخططات عمل الفريق

في وقت سابق أوضحت أن طاقم لوتس فورمولا وان قد غيَّر العجلات الأربع كلها الموجودة في السيارة في حوالي 2.5 ثانية. هامش الخطأ في المنافسة ضئيل.

على الرغم أنه استغرق 2.5 ثانية والذي يعتبر نجاحًا، أما التغيير الذي يستغرق 3.0 ثانية يعتبر أمرًا كارثيًا. لذلك مستوى العمل الجماعي المطلوب لتقديم أدائهم أمرًا مذهلا. بالعين المجردة، فإن العملية برمتها تبدو مشوشة. كيف يتمكن الفريق من تنسيق تحركات جميع المهندسين السبعة عشر على وجه الدقة؟

وبالنظر إلى تغيير حفرة بشكل وثيق، فمن الممكن أن نرى أنه على الرغم من أن مهمة الفريق معقدة، فإن كل عضو من أعضاء الفريق لديه دور بسيط جدًا ومحدد بوضوح. كل سيارة لديها أربع عجلات، والتي يشار إليها باسم "زوايا". في كل ركن، هناك ثلاثة مهندسين. المسؤول عن تغيير العجلات: مسؤوليته هي فك الصامولة (التي تحمل العجلة) ومن ثم إحكام الربط عليه بمجرد أن يتم تغيير عجلة القيادة. المهندس الثاني في كل ركن هو المسؤول عن إزالة العجلة: وظيفته، بكل بساطة، هو إزالة عجلة القيادة. ويعرف الشخص الثالث باسم الرجل على عجلة القيادة: أنت لا تحتاج لي أن أقول لكم ما هي وظيفته، وأنا متأكد. في الجزء الأمامي من المربع هو الرجل في الجزء الأمامي، الذي يدرج الفلينة تحت مقدمة السيارة. في الخلف، هناك الرجل المسؤول عن الفلينة الخلفية. أما الرجل على يسار الصندوق هو المهندس المسؤول عن كبح السيارة عندما تكون في الهواء. وأخيرا، هناك مدير فريق السباق الذي يشرف على العملية برمتها ويطلق السيارة عندما يرى أربعة أضواء خضراء تشير إلى عجلات تم تركيبها بشكل صحيح.

كل فرد في الفريق له دور مهم في نجاحه.

الأهم من ذلك، كل عضو فريق لديه مهمة بسيطة جدا. هذا لا يعني أنه من السهل القيام به! يحتاج المسلح، على وجه الخصوص، إلى تركيز اهتمامه تمامًا على دولاب النار والزناد بحيث يتمكن من إصابة الهدف. إنه يحتاج الى استخدام البندقية بقدر الإمكان وتطبيق بدء التشغيل فالتأخير لمدة 0.1 ثانية أمرًا كبيرًا في تغيير في فريق فورمولا ون. عند فك الصامولة، سيتراجع مطلق النار إلى الخلف ويبتعد بعيدًا عن الرجل الذي يدفع العجلة لإزالتها. يستمع رجل العجلة إلى صوت البندقية الهيدروليكية (والتي تصدر بصوت عالي) وينسق حركته مع تحرير الزناد. عندما يتم فك الصامولة ويتم تخفيف

الضغط على العجلة، يستجيب صاحب العجلة من خلال حركة ساحقة. صدقوني، الأمر يبدو أسهل مما هو عليه! عند انفصال العجلة، يترقب الرجل المسؤول عن تركيب عجلة القيادة الفجوة التي تظهر بين العجلة والسيارة ليتم إزالتها وعندما يحين الوقت، فإن رجل وضع العجلة يضع العجلة الجديدة. إنها حركة ماهرة، وتلك التي تأخذ قدرًا كبيرا من الممارسة. فمن السهل جدًا أن تفقد أجزاء حيوية من الثانية عن طريق اهتزاز عجلة كما هو الحال. وأخيرا، فإن مطلق النار يراقب حركة العجلة الجديدة كما يحدث. ويتبع العجلة الجديدة بحيث يتمكن من تركيب الصامولة وسحب الزند لإحكام الشد عليه في أقرب وقت ممكن. إذا لم يركز المهندسون في طاقم الحفرة على هذه الإشارات، فإنهم سيخسرون الوقت خلال كل من هذه العمليات. إن الانزلاق بمقدار 0.1 ثانية على كل من هذه المراحل يمكن أن يضيف ما يقرب من 0.5 ثانية: مما يعني أنه الفرق بين النجاح والفشل.

وهذا المستوى من التنسيق ممكن لأن لكل فرد دوّار بسيطًا جدًا ومحددًا بوضوح. وهم يعرفون أيضا ما هي الإشارة التي يبحثون عنها وينصتون إليها، سواء كان صوت البندقية أو حركة عجلة القيادة. عندما يرون، أو يسمعون أو يشعرون الإشارة الخاصة بهم، ينفذون مهمتهم. عندما يقوم الجميع بذلك، يعمل الفريق.

وعلّق مدرب دوري كرة القدم الوطني السابق جيف رينبولد على الأسس البسيطة التي عززت لسنوات عديدة عملية النجاح فريق كرة القدم الأمريكية نيوإنغلاند بيتريوتس. وأوضح أن المدرب بيل بيليشيك يبدأ بضمان أن الجميع يعرف عمله ويتحمل مسؤولية أدائه.

فريق السهام الحمراء يعمل بطريقة مشابهة للغاية. وتتألف عملياتهم من عدد من التحركات التي مارسها الفريق دون هوادة. خلال العرض، يصدر قائد الفريق ريد وان الأوامر إلى طيارين محددين أو للفريق بأكمله. هذه الأوامر تملي توقيت التحركات. الطيارون يعرفون أي حركة بناءً عليها يتبعون التعليمات، لذلك تعليمات مثل "رؤية دخان، إشارة بدء، أو ذهاب" تعد ببساطة مزامنة لإجراءات كل فرد. من أجل الحفاظ على مكانه في التشكيل، يتعين على كل طيار أيضًا أن يلتقط الإشارات من الطائرات

الأخرى التي تدور حولهم. إنهم يعرفون المسافة والزوايا التي يجب الحفاظ عليها، من أجل الطيران كجزء من الفريق. كل ذلك يصب في التركيز على الإشارات الصحيحة، في الوقت المناسب.

فهم كيفية عمل ترابط

عند ظهور فريق الفورمولا وان، تدرك الفرق الكبيرة أن أعضاء الفريق يعتمدون على بعضهم. فهم يدركون تمامًا كيف تؤثر أفعالهم على أدائهم وزملائهم، وكذلك في نجاح الفريق.

الأهم من ذلك، فهم لا يفهمون فقط أن أفعالهم تؤثر على الآخرين، ولكن أيضًا يعرفون الطريقة. أنا غالبًا ما أساعد الفرق على فهم الترابط الموجود بينهم. ويبدأ ذلك مع الاعتراف بأنني "أحتاج إليك أن تفعل س، حتى أستطيع أن أفعل ص، لكي نصل إلى نحقق النتيجة المرجوة. "على الرغم من أن هذا يبدو واضحًا تمامًا، لقد وجدت عددًا قليلًا جدا من الفريق ممن يفهمون بالفعل كيف يؤثر كل منهما على أداء الآخرين.

قبل قليل عملت مع استشاري التوظيف. وبدون تردد، كان أعضاء الفريق يسببون مشاكل لزملائهم لأنهم كانوا يركزون على القيام بمهمتهم الخاصة بهم التي نسوا أنها تصب في مصلحة الفريق. بشكل خاص ركز الاستشاريون في مجال التوظيف على تقدم أدائهم ومؤشرات الأداء الرئيسية والرسوم. فالمهام الصغيرة غير المريحة، مثل مهام المشرف، غالبًا ما تكون في المركز الثاني. على الرغم أن ما يبدو من تركيز استشاري التوظيف على المرتبات، إلا أن الأمر له تأثير مضر على الأعمال ككل. إن عدم وجود مشرف يعني أن قادة الأعمال لم يكن لديهم معلومات الإدارة اللازمة لاتخاذ القرارات الضرورية. عندما يتخلف المشرف، فإن الإدارة لن يكون لديها القدرة على المساعدة. لذلك، فإنه يتم اتخاذ قرارات مهمة حول كيفية إدارة التدفق النقدي بناء على معلومات غير دقيقة أو قديمة. عندما يفهم الاستشاريون كيف إن أفعالهم أثرت على الفريق ككل، وكيف أن مهام المشرف أصبحت واضحة ومهمة. تميل الفرق إلى القيام بأداء أفضل بكثير ليس فقط عندما يفهم الناس أنه سبب حاجتهم إلى أن يفعلوا القليل للآخرين ولكن أيضا ضرورة القيام بذلك بشكل جيد.

ما هو تأثير الزملاء على بعضهم؟

عندما أرى الفرق في العمل، فأنا أهتم بمعرفة كيف يؤثر الفريق على أداء بعضهم.

هل يثبط بعضهم، وهل لديهم تأثير سلبي؟ هل يسمح البعض للبعض الآخر بالتنفيذ (تأثير محايد)؟ أم هل هم يُمكِّن بعضهم للآخرين من أداء ويكون لهم تأثير إيجابي؟

على الرغم من أنه قد يبدو الأمر غريبًا، حتى في الألعاب الرياضية التي هي على ما يبدو فردية، مثل فرق السباحة وسباقات المضمار والميدان، إلا أن الزملاء قد يؤثرون على أداء بعضهم. وبصرف النظر عن الأمثلة الواضحة لفرق سباقات المضمار، غالبًا ما تكون هناك بيئة داخل الفريق التي تساعد الرياضي إما باللعب أو العبث. في الفرق الفضلى، يعرف الرياضيون أن لديهم فرصة لتدريب بعضهم البعض، وتقديم المشورة لبعضهم البعض، وتقديم ردود فعل نقدية وبناءة، ودفع بعضهم البعض، ونقل المعلومات المفيدة أو الخبرات. كما أنها قادرة على توليد الطاقة الإيجابية عن طريق الاختيار للمساهمة بشكل إيجابي في البيئة بدلا من التثبيط وإلقاء اللوم على الآخرين.

عبر وردد هوارد ويب حكم كأس العالم الذي ينظمه الاتحاد الدولي لكرة القدم عن هذا الشعور. في تجربته، الحكم أمام 80 ألف شخص يمكن أن يكون أمرًا مخيفًا، خاصة عندما تتخذ قرارات لا تحظى بشعبية. عندما يعتقد 80 ألف شخص أنك مخطئ، تعرف هذا الشعور! يقول هوارد: "إن وجود وصلات لاسلكية بيننا جميعا هو أكبر تغيير واجهته في مهنة التحكيم. إن وجود زملاء يدعمونك أمرًا حيويًا. أنت تحتاج إلى إجراء توازنات، وفحوصات، والحصول على مقاييس من مصدر موثوق منه ونزيه. فهم يقدمون الدعم العاطفي، ولكنهم يساعدون أيضًا على التركيز على المعلومات الصحيحة وتوفير معلومات موثوقة. فقدت الاتصال اللاسلكي لأول 20 دقيقة من مباراة كأس العالم في البرازيل مؤخرًا.شعرت وكأنني فقدت العينين والأذنين.

إحدى الطرق التي أقوم بإيجاز بتقييم ما إذا كان زملاؤهم يثبطون العزيمة، أم يعينون بعضهم هو تمكنهم من الاستماع إلى محادثات بعضهم. هل تستند المحادثات إلى المدخلات والمساهمات التي يقوم بها كل شخص؟ هل يستمعون بالفعل إلى بعضهم

البعض ويبحثون عن سبل لتعزيز الحوار؟ أم هل هم أكثر اهتمامًا باستجابتهم الخاصة والسعي إلى التوقف المؤقت أثناء المناقشة لتوضيح وجهة نظرهم، كما ناقشنا في وقت سابق؟ إذا كان لدينا هدف واضح وقوي ومشترك، فنحن جميعا نفهم المهمة ببساطة ووضوح، فهناك فرصة جيدة للغاية بأننا سوف نبذل قصارى جهدنا للقيام بالأشياء التي تمكن الآخرين من القيام بأداء أفضل. وفي غياب هذه الأمور، من المحتمل أن نضع أولوياتنا الخاصة قبل الأشخاص الآخرين وأن نركز على النهوض بجدول أعمالنا.

تحديد أوجه الترابط

ولمساعدة الفريق على فهم أوجه الترابط والطريقة التي يؤثر بها على أداء الآخر، غالبا ما أطلب من أعضاء الفريق ملء الفراغات للبيانات التالية:

- في هذه اللحظة أنا محبط لأن..
- يُمكن أن تكون حياتي أكثر صعوبة إذا...
- نحن بالتأكيد يزداد معدل أدائنا إذا قمنا فقط....'
- للقيام بمهمتنا على أفضل وجه، يتطلب الأمر ....
- إذا كان يمكن أن أطلب من شخص ما، فأود أن أطلب.
- أعتقد أنني يمكن أن أساعد شخصًا آخر من خلال. يمكنني رؤية فرصة لنا لنكون أكثر فعالية إذا كنا. سنكون فريقًا عظيمًا إذا فعلنا باستمرار.

كيف يمكن جعل الإبداع جماعيًا؟

معظم المؤسسات تدرك أهمية ابتكار وتطوير حلول جديدة للمشاكل. فالبعض يذهب أبعد من ذلك ونقدر الحاجة إلى أن تكون خلاقة. لذلك، القدرة على العمل معًا لتقديم حلول مبتكرة أمر قيِّم لا يصدق. فالطبال بيرس هيويت شرح كيف إن فرقته الموسيقية، ذا بوكسر ربيليون، تساهم في إبداع الموسيقى. ومن المثير للاهتمام، أن فرقته لديها أيضًا شركة إنتاج موسيقية خاصة بهم. حيث أطلقوا ألبومهم الأول.

منذ ذلك الوقت، كانوا يعملون معًا كعمل تجاري، فضلا عن اللجنة الرباعية

الموسيقية. وكانوا يحجزون العربات الخاصة بهم، ويرتبون للسفر معًا، ويعملون على ترويج ألبوماتهم معًا، حتى يتشاركون في بيعها. كما كانوا معتادين على حل مشاكلهم معًا. ووفقًا لكلمات بيرس فهم شركاء حقيقيون. الجميع يدركون أنهم بحاجة إلى تقديم أدوارهم الفردية، سواء داخل وخارج المسرح، حتى تتمكن الفرقة من تأدية دورها. وكما أوضح بيرس تنقل هذه الفلسفة أيضًا إلى كتابة مواد جديدة:

> وقد تطورت هذه العملية خلال السنوات. نحن نقسم الإيرادات إلى أربعة أقسام بالتساوي، بغض النظر عن كيفية ظهور الأغنية أو طريقة إنشائها. ولا يركز أحد على جدول أعماله. نجمع مهاراتنا الخاصة ونقدر مهارات بعضنا البعض. إذا كان أحد الأشخاص لا يحب شيئًا ما، فلديه حق الاعتراض والتصويت.
>
> نحن نرفض المواد المعروضة يُمكن ثلاثة أضعاف ما نحتفظ بها بكل سهولة. والجدير بالذكر إننا جميعًا سعداء بالتخلص من هذه المواد. لا أحد يأخذها بمحمل شخصي إذا رفضنا فكرة ما أو مساهمة ما. إنه نظام ديمقراطي جميل. نحن أفضل الفرق الموسيقية الأكثر تكافؤًا التي أعرفها. لا أحد أكبر من الفريق، ليس لدينا نجوم. إذا أصبح شخص ما متغطرسًا، فنحن سوف نخبره. يتحد الجميع معًا.

لماذا تعتبر الفرق الفعالة ضرورية في حالات الأزمات

كما أنا متأكد من أنك تعرف، فإنه من الأسهل على فريق أن يكون متزامنًا عندما تسير الأمور بشكل جيد، ولكن ماذا يحدث عندما تتغير الظروف؟ ماذا يحدث عندما يواجه الفريق أزمات؟ كيف تستجيب الفرق الكبيرة عندما تضطرب الأمور؟

في الطب هناك قضية شائكة أبرزت الحاجة إلى عمل الفرق الجراحية معًا بشكل أكثر فعالية. في 29 مارس 2005، توفيت الين بروميلي أثناء الجراحة الروتينية. بحث كيفن فونغ – طبيب تخدير استشاري في مستشفيات جامعة كوليدج لندن، ورئيس قسم التخدير لكل من فريق الاستجابة الطارئة للمرضى والتخطيط للحوادث الكبرى – في قضية برنامج

أفق بي بي سي Horizon الوثائقي.[4] وفي البرنامج يشرح "إن الارتباط الأضعف هو ليس المخدرات أو المعدات، إنه نحن؛ الفريق الجراحي". تم قبول الين بروميلي لعملية جراحية روتينية في عيادة خاصة. لم يكن هناك أي شيء غير طبيعي حيث قام الفريق بإعداد المريض للعملية. خلال عملية تعرف باسم التنبيب، يتم وضع أنبوب في حلق المريض، والذي يحافظ على فتح مجرى الهواء ويسمح لهم بالتنفس. وعلي حين غرة حدثت مشكلة خطيرة. تم سد مجرى الهواء عند إلين، ولم يتمكن أخصائي التخدير من إدخال الأنبوب. تم استدعاء طبيب التخدير الثاني، بالإضافة إلى أخصائي الأذن والأنف والحنجرة، ولكن دون جدوى. مرت خمس وعشرون دقيقة وأصبح الوضع حرجًا. دخلت إلين في غيبوبة نتيجة نقص الأكسجين وتوفيت بعد 13 يومًا.

بشكل لا يصدق، كان هناك أداة من أدوات فتح القصبة الهوائية، ولكن لم يتم استخدامها. وذكر التقرير في قضية إيلين بروميلي أنه ليس من الواضح من هو المسؤول في حالة الطوارئ. كما قدم الممرض أداة فتح القصبة الهوائية ولكن تم تجاهله من قبل كبار الأطباء. على الرغم من أن الممرض عرف أن أداة فتح القصبة الهوائية يمكن أن تكون المنقذة للحياة، إلا أنه كان غير قادر على تقديم الحل بشكل قوي للأطباء. ومن الواضح أن الفريق لم ينجح.

تحت الضغط، أصبح صنع القرار في الفريق عرضة للخطر. لحسن الحظ، أثار هذا الحدث تغييرًا جذريا في الطريقة التي تعمل بها الفرق الجراحية. وتتيح القوائم المرجعية البسيطة، كتلك المستخدمة في الطيران، لأعضاء الفريق متابعة العمليات الأساسية وتنسيق إجراءاتهم في الحالات الحرجة. وهذا يسمح للجميع لمعرفة عملهم وكيفية ارتباطهم بزملائهم في الفريق. ومن المثير للاهتمام أن الدكتور ألان غولدمان، وهو متخصص في العوامل البشرية داخل كلية الطب، وجد أن الفرق التي تستخدم قوائم الفحص أثناء عملية التسليم بين الجراحة والجناح خفضت الأخطاء البشرية بنسبة 40 في المائة .[5] وربما كان الأمر الأكثر أهمية، هو تقليل حدوث الأخطاء الصغيرة التي يمكن أن تتفاقم وتصبح حوادث كبيرة.

على حد تعبير الدكتور جولدمان، "الأشياء الصغيرة تبدأ تسير على ما يرام، والتي تؤدي بالتالي إلى حدوث أخطاء متعاقبة وبالتالي يؤدي الأمر إلى حدوث أخطاء كبيرة.

حل الأزمات في لحظات

يتم اعتماد نهج مماثل في مجال الطيران المدني. في 15 يناير 2009، شاهد العالم رحلة طيران الولايات المتحدة الأمريكية 1549 التي ضربت سرب من الطيور بعد لحظات من الإقلاع من مطار لاغوارديا في نيويورك. تضررت المحركات وفُقدت الطائرة على الفور اتجاهها. وكان الكابتن تشيسلي سولنبرغر في غرفة القيادة. وقال: "إن المحركين تضررا مرة واحدة." لقد كان هذا الأمر أمرًا لم يسبق لكابتن سولنبرجر أن يرى مثيلا له، وهو سيناريو لم يسبق له التدريب عليه على وجه التحديد. شعر أن المجال ضاق. وأصبحت الطائرة طائرة شراعية خرقاء.[6] وأوضح الكابتن سولنبرجر أن أول رد له كان الخوف، تلاه بعد ذلك فورًا تنفيذ الإجراءات التي مارسها لسنوات.

مع سماع صوت أجهزة الإنذار في أذنيهما، بدأ الكابتن سولنبرجر ومساعده المساعد جيفري سكايلز في مراقبة أنظمتهم والاتصال بمراقبي الحركة الجوية.

حاولوا إعادة إشعال المحركات، ولكن سرعان ما أصبح واضحا أن كلا المحركين كانا تالفين. ثم عملوا من خلال سلسلة من خيارات الهبوط المحتملة في حالات الطوارئ، بما في ذلك العودة إلى لاغوارديا أو التوجه المباشر إلى مطار تيتيربورو في نيو جيرسي. وسرعان ما تم التخلي عن هذه الاختيارات عندما فقدوا السيطرة على الطائرة. كل هذا حدث على مدار دقيقة. يظهر النص من مسجل الرحلة أن 60.2 ثانية بعد اصطدام الطيور بالطائرة، يقول الكابتن سولنبرجر، "نحن غير قادرين. قد ينتهي بنا المطاف في هدسون. بعد مراجعة الخيارات أكثر من ذلك، يؤكد النقيب سولنبرجر نواياه، "سنكون في هدسون". وقال إنه يحاول أن يجعل الركاب يتمالكون أنفسهم. ثم انتقل هو ومساعده الأول إلى تسلسل الهبوط: حاول الهبوط....مائتان وخمسون قدما في الهواء.....مائة وسبعون عقدة....أتريد المزيد؟ .... لا دعنا نبقى عند اثنين....هدف.

وبشكل لا يصدق، لم يُقتل أحد من الركاب أو الطاقم البالغ عددهم 155 شخصا أو

أصيب بجروح خطيرة عندما هبطت طائرة الخطوط الجوية الأمريكية 1549 في نهر هدسون. وأوضح الكابتن سولنبرغر في رواياته بعد الحدث أنه تمكن من ذلك لأنه كان واثقًا من تدريبه؛ حيث قال "إذا كان يمكنني وضع الطائرة مستوية على السطح فإنها سوف تطفو بشكل جيد".

الفرق الكبيرة في اللحظات الحرجة

في كثير من الحالات، تتميز الطريقة التي تعمل بها الفرق عالمية المستوى في اللحظات الحرجة عن البقية. فبعضها طرق طبيعية للعمل والتواصل والتي تكون قوية بما فيه الكفاية لتحمل التغيرات الجذرية في الظروف. وطرق أخرى يتم التخطيط لها وممارستها للإجابة على سؤال "ماذا لو"؟ يبدو أن منظمات مثل ناسا قد وضعت أنظمة مصممة خصيصا للعمل بها في اللحظات الحرجة. ربما يكون الفضاء هو البيئة الأكثر عدائية مما نعرف. فرواد الفضاء الذين يعملون في محطة الفضاء الدولية (إيس)، على بعد 250 ميلا فوق سطح الأرض، يدركون تماما مدى ضعفهم. يتفاقم هذا الأمر أثناء أي نشاط خارج المركبة (المشي لمسافات طويلة)، حيث يمكن تضطرب الأمور ويتم تهديد الحياة في أي لحظة.

وفي 11 كانون الأول / ديسمبر 2013، صدر إنذار طارئ للمراقبين في مركز التحكم في هيوستن. فقد تعطلت إحدى وحدتي التبريد في المحطة الفضائية الدولية. فإذا تعطلت وحدة التبريد الثانية كذلك، فإن أولئك الذين كانوا على متن المحطة الفضائية الدولية سيتعرضون لخطر يهدد حيواتهم. وعلى الفور، نظر المحلل سكوت ستوفر إلى العواقب المحتملة. قرر مركز التحكم محاولة إعادة تشغيل وحدات التبريد تلقائيًا من هيوستن وأيضًا يدويًا من داخل محطة الفضاء الدولية. ومع ذلك، فشلت المحاولتان.

وتعلم ناسا أن المسؤولية الأساسية هي إبقاء الناس على قيد الحياة، لذلك أغلقت جميع العمليات غير الضرورية في محطة الفضاء الدولية. ومع ذلك، لم يبتعدوا بعيدًا سوى خطوة واحدة عن إخلاء المحطة الفضائية. على متن محطة الفضاء الدولية أعد رواد الفضاء السترات المناسبة لأي نشاط يجري خارج المركبة لإصلاح وحدة التبريد. ومن المثير

للاهتمام، قبل خمسة أشهر فقط من النشاط خارج المركبة السابق، تم ملء أحد الخوذات بالماء وإغراقها تقريبًا رائد الفضاء لوكا بالميتانو في وكالة الفضاء الأوروبية (إيسا). وعلى الرغم من أنه قد تم تعديل السترات، إلا أنه لم يتم اختبارها في الفضاء منذ ذلك الحين.

وعقدت الإدارة العليا لناسا اجتماعا للأزمات لإيجاد حل. وقد كُلف فريقًا رابعًا للتخطيط مع الإيفا. وشملت هذه التجارب إجراء عملية محاكاة كاملة تحت الماء للسترات الفضائية على قسم متماثل كامل الحجم من المحطة الفضائية الدولية، حيث تم الأمر في أكبر حوض سباحة داخلي في العالم - مختبر الطفو المحايد في هيوستن - في 17 كانون الأول / ديسمبر. ثم تمت معالجة البيانات من المحاكاة وإرسالها إلى رواد الفضاء في المحطة الفضائية الدولية.

شارك مئات الأشخاص في إعداد إيفا التي سيتم تنفيذها من قبل اثنين فقط من رواد الفضاء. وقال مدير طيران ناسا، "بعد خمسة أيام، الأمر ليس أننا وجدنا حلا، ولكن تدربنا عليه في الماء. وتدربنا عليه في نموذج عالي الدقة ومشى عليه الفريق (في المحطة الفضائية الدولية) بضعة مرات. وأثناء البعثة، أجرى شخص واحد، يعرف باسم ناقل الكبسولة (كابكوم)، جميع الاتصالات من وإلى رواد الفضاء. وتضمن هذه العملية البسيطة عدم وجود أصوات كثيرة جدا وأن التواصل "واضح". من خلال كابكوم، تم نقل المشاكل من رواد الفضاء إلى فريق في هيوستن، وتم العثور على حلول وتمريرها إلى رواد الفضاء. وكما يقول مايك ماسيمينو، رائد فضاء ووكالة ناسا، "أنت لست وحدك أبدا". البعثات مثل هذه البعثة تسلط الضوء على مستويات كبيرة من العمل الجماعي المطلوب لإصلاح وحدة التبريد على سفينة تسافر في 17.500 ميل/ ساعة، في الفراغ، مع جاذبية قليلة، 250 ميلا فوق سطح الأرض.

التواصل بمستوى عالمي

وتظهر المهمة المذكورة أعلاه كيف أنشأت وكالة ناسا خطوطًا واضحة للاتصال بشكل لا يصدق. هناك شخص واحد فقط في مركز التحكم يتحدث لرواد الفضاء خلال إيفا. هذا الشخص هو كابكوم. وعندما تكون القرارات الحاسمة مطلوبة، يتم نقلها إلى

مسؤول الرحلة. بالإضافة إلى الفريق المباشر حول مسؤول الرحلة، هناك عدد من الفرق المتخصصة الأخرى. وستشارك هذه الفرق، مثل الفريق الرابع، في حل مشاكل محددة. الأهم من ذلك، وضعت وكالة ناسا خطًا بسيطًا وفعالاً من الاتصالات لتوجيه المشكلة للفريق الصحيح، وإعادتها مرة أخرى إلى أستروتنوتس، بسرعة.

فالاتصالات في السهام الحمراء هي أيضا بسيطة وفعالة للغاية. مثل العديد من الفرق الأخرى في الطيران العسكري، فهم السهم الأحمر أن التواصل الفعال لديه عدد من الصفات الرئيسية. أثناء أي عملية، يتحدث الطيارون فقط عندما يكون هناك شيء مهم لابد من قوله. إذا لم يكن هناك شيء مهم قوله، فإنهم يبقون هادئين.

إن كل اتصال لابد أن يكون له علاقة بالأمر ودقيق وفي الوقت المناسب وموجز وموجه بشكل جيد. إنهم يفهمون من ؟، ماذا ؟، لماذا ؟، متى؟ وكيف؟ بالنسبة للاتصالات:

- لماذا هذا مهم؟
- ما الذي أحتاج إلى قوله؟
- من الذي أحتاجه للحصول على هذه الرسالة؟
- كيف يمكنني التواصل بشكل أفضل؟
- متى يحتاجون إلى المعرفة؟

وبطبيعة الحال هذا يختلف كثيرًا عن النمط الذي يستخدمه العديد من الناس:

- أريد أن أقول شيئا.
- أحتاج إلى الإبلاغ عن أمر ما.
- أنا سأسمح لهم بمعرفة ما أفكر فيه.
- سأقول لهم ما أفكر فيه في رسالة بريد إلكتروني وأنسخها للجميع.
- لا يهمني عندما يكون الأمر جيدًا بالنسبة لهم، وأنا أقول ذلك الآن.

بطبيعة الحال، لذلك الاتصالات على مستوى عالمي لا تحدث عن طريق الصدفة.

وأوضح حاكم كأس العالم لكرة القدم هوارد ويب أن إحاطاتهم الإعلامية قبل المباراة تركز بشكل خاص على كيفية التواصل: "نحن نوضح بالضبط الكلمات التي سوف نستخدمها، ما هي المعلومات التي نحتاجها وعندما نحتاج إليها."

ومن المثير للاهتمام، نقل كابكوم ناسا، دوغلاس ويلوك، هذا من فليني: "إذا كان هناك مجرد المزيد من الصمت. إذا حافظنا على رباطة جأشنا. ربما يمكن أن نفهم أخيرًا.

الازدهار في حالة الفوضى

من الممكن تطوير قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المفاجئة في الظروف.

ويصف جيمس كير الطريقة التي يقوم بها فريق الرجبي في آل بلاكز بذلك من خلال تعريض الفريق بشكل مستمر إلى الشك والتغيير (7). وقد قام موظفو التدريب بتعمد خلق التحديات التي تجبر الفريق على حل المشاكل بشكل جماعي.

وهو الأمر الذي يتيح للفريق أن يصبح أفضل في مواجهة التحديات والمواقف غير المعروفة معا. ويبدؤون في فهم كيفية عمل بعضهم البعض وكيفية التعاون وإيجاد حلول عالية الجودة معًا.

يقترح توم بيترز، مؤلف كتاب "Thriving On Chaos"، أنه ليكون لديك القدرة على التعلم والإبداع عند الفوضى، فنحن بحاجة إلى خبراء ذوي المهارات العالية والقابلة للتكيف، مع أساس واسع من المعرفة والخبرة .[8] وتوفر القاعدة الواسعة من الخبرة مستوى أكبر من القدرة على التكيف من خلال السماح للناس لنقل الخبرات في عالم واحد إلى آخر. إنه شيء يراه توم بيترز في الحرفيين الحقيقيين. في رأيه، فرط التخصص يخلق صلابة في الناس ويجعل من الصعب على الناس إعادة التخصص وتطوير مهارات جديدة. في مجال الرياضة، تهدف فرق عديدة الآن إلى تطوير اللاعبين الذين لديهم قاعدة واسعة من المهارات والذين يمكن أن يلعبوا في مواقف متعددة. في الوقت الحاضر اتحاد الرجبي المعاصر يحتاج إلى أن تكون قادر على الحصول على مهارات الكرة والمهارات المدعمة. وبالمثل، يجب أن تكون المهارات الداعمة قادرة على المراوغة والمعالجة للتقدم.

لقد كنت أعمل مع عدد من الفرق الرياضية المهنية من النخبة لمساعدتهم على نسج "تدريب الفوضى" في جلسات الممارسة الخاصة بهم. والهدف من ذلك هو ببساطة طرح الأسئلة وطرح التحديات التي يتعين على الفريق الإجابة عليها جماعيًا.

وتخلق هذه التحديات مهارات معينة داخل الفريق. ففي الرياضة هناك نمط أساسي. أولا، علينا أن ندرك أن هناك تغييرًا نحتاج إلى الاستجابة له. في بعض الأحيان يمكن أن تكون الإشارات خفية جدًا، لذلك نحن جميعًا بحاجة إلى معرفة ما نبحث عنه، نستمع إليه. وبمجرد أن نكتشف الحاجة إلى التغيير، نحتاج إلى استخدام معرفتنا وخبرتنا الجماعية لاستنباط الإجابة. من المرجح أنه في ظل المنافسة لن يكون لدينا الوقت لمناقشة القضية بعمق. في كثير من الأحيان هناك واحد أو اثنان من القادة في الفريق ممن يشرعون في التغيير. في بعض الأحيان سيتم إبلاغ ذلك شفهيًا. في كثير من الحالات، بقية الفريق بحاجة إلى أن يكونوا على دراية بالقادة – لمشاهدة تحركاتهم ومتابعتهم. ونحن نعلم أيضًا أن خطتنا الأولى قد لا توفر الحل الكامل. قد نحتاج إلى تنقيح الخطة وإعادة البدء بها مرة أخرى، أو تغيير مسلكها. ومن الواضح أن نجاح هذا النهج يعتمد على إدراك الفريق بأكمله للتحركات والإجراءات التي يتخذها بعضهم البعض.

كيف يمكنك تطبيق هذا؟

ويمكن أيضًا تطبيق هذه المنهجية البسيطة على فرق العمل كل يوم. إنه ليس علم عن الصواريخ. في عملي مع فرق القيادة التنفيذية، نقوم بتطوير قدرة الفريق على حل المشاكل بشكل جماعي. حل المشاكل بصورة مشتركة.

الملخص

الفرق العالمية لديها سبب مقنع للوجود. وهناك أيضًا مبرر قوي لأعضاء الفريق للاستثمار في بعضهم البعض. ليس علينا أن نكون في منتصف منطقة حرب لتطوير روابط قوية، ولكن علينا أن نتذكر كيف بُنيت العلاقات الإنسانية. لفرق العمل، علينا أن نركز على بعضنا، ومعرفة المشاكل التي سيتم البحث عن حلول لها. يمكننا تطوير التزامن من

خلال فهم كيف نستجيب للتغيرات في بيئتنا. عندما يحدث س، فأنا بحاجة إلى فعل ص. وفهم كيفية الترابط أيضًا لتمكين زملائنا من القيام بمهامهم، بدلاً من تثبيطهم. كل هذه الأمور يمكن تطويرها عندما نقضي الوقت في حل المشاكل بشكل جماعي.

- فهم لماذا تحتاج إلى وجود فريق وإعطائه مبررات واضحة.
- الفهم العميق لبعضهم في الفريق أمر أساسي للعمل الجماعي الفعال.
- وأخذ الوقت اللازم للاستثمار في العلاقات الخاصة بك عن طريقك.
- الحصول على معرفة بعضهم البعض بدقة.
- بناء الثقة والاحترام، وتقديم الامتنان لبعضهم، وتعزيز الروابط ودعم الفريق.
- بناء التزامن من خلال خلق فهم مشترك.
- القدرة على إعادة النظر بشكل جماعي عندما يكون هناك حاجة إلى إجراء عاجل غير متوقع.
- تطوير طرق للمهندسين من الحاجة إلى التواصل اللفظي من خلال فهم الأشياء بنفس الطريقة.
- فهم لماذا ؟، ماذا ؟، كيف ؟، من؟ ومتى؟ التواصل.
- لابد أن نكون على دراية بأدوار بعضنا ونفهم الإشارات المشتركة.
- تعلم كيفية التواصل مع الناس بشكل كامل من خلال الاستماع حقًا لهم والانخراط معهم.
- العمل معًا لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة من خلال تصميم الحركات والوظائف والأدوار.
- تأكد من أن كل عضو في فريق يفهم أهداف الفريق بأكمله أو المنظمة – لوضع دورها في المنظور وتسليط الضوء على الترابط.
- الفرق الفعالة ضرورية في حالات الأزمات عندما نفهم كيفية التعامل مع شيء غير

متوقع وجاد فنحن نعمل على زيادة احتمالية حدوث نتيجة إيجابية. يجب التحضير، ومعالجة التحديات - والتدريب في حالة حدوث حالة فوضى - وذلك لإجبار الفريق على حل المشاكل بشكل جماعي.

ورشة عمل: فريق العمل العالمي

توقف لبرهة للتفكير في ما تراه في فريقك في هذه اللحظة. سجل نقاط فريقك باستخدام مقياس من 0 إلى 10. وقبل ذلك، يعني مجموع 10 "ممتاز"، لا تشوبه شائبة، لا يمكن تحسينه. والمقياس صفر يعني أنه لا يوجد شيء جيد فيه.

ما مدى معرفتك:

1- هل فهمت الحاجة للعمل معا كفريق واحد؟

2- هل قمتم بالرد بشكل جماعي على التغيرات في البيئة الخاصة بكم؟

3- هل تعرفت على التبعيات المتبادلة؟

4- هل تأكدت من أن كل شخص يعرف وظيفته ويحمل مسؤولية التسليم؟

5- هل اعتمدت على قاعدة "الأقل أكثر" عند التواصل؟

6- هل قمت بحل المشاكل بصورة مشتركة.

ما الذي يمكنك فعله لتحسين درجتك لكل فرد؟ انظر "ماذا يمكنك أن تتعلم؟" في الصفحة 12 واستخدم الملخص أعلاه لاقتراح الطرق التي يمكنك من خلالها تحسين طريقة أداء فريقك.

الفصل الخامس

تحسين أداء الفريـق

كيف يمكننا أن نغير فريق ضعيف الأداء؟ ماذا يفعل القادة العظماء لتحويل مسار الفريق إلى الاتجاه الصحيح؟ كيف يمكن للمدربين الرياضيين السيطرة على فريقهم؟ وبالمثل، كيف يمكننا أن نأخذ فريقًا جيدًا وتمكينه من أن يكون كبيرًا، أو حتى فريق كبير ومساعدته ليصبح على مستوى عالمي؟

إذا كنت تعتقد ما تراه في الأفلام، فقد تعتقد أن القادة الكبار يفعلون ذلك من خلال تقديم خطابات ملحمية. ما إذا كانت صرخة معركة وليام والاس في الفيلم "Braveheart"، والخطاب الحماسي من مدرب توني داماتو في Any Given Sunday، أو خطاب الرئيس في Independence Day، يمكننا أن نخدع بالتفكير أن فقط الخطباء العظماء يمكنهم أن يغيروا فريقهم إلى الأفضل. في تجربتي، الحقيقة مختلفة جدًا.

حدد سبب التحسين

وعلى الرغم من أن الخطب الحماسية في حد ذاتها قد لا تعزز الأداء، إلا أن خطاب "الخطوات الصغيرة" الشهير الذي قدمه المدرب توني داماتو (الذي لعبه آل باتشينو) قد

أكد لماذا يحتاج الفريق إلى تحسين: "إما نتجمع الآن، كفريق واحد، أو أننا سنموت، كأفراد".

يبدو واضحا إلى حد ما، ولكن أي فريق يحتاج إلى سبب قوي لتحسين. يتطلب بذل أفضل جهد. وتتطلب الكثير. نحن بحاجة إلى التفكير أكثر، نسأل أنفسنا أسئلة أكثر صرامة والاستثمار أكثر في أنفسنا. عملية التحسين ليست أمرًا هينًا. ولذلك، يحتاج البشر في كثير من الأحيان إلى سبب قوي للقيام بذلك. لقد تحدثت مؤخرًا إلى أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في شركة عالمية. كان فريقه بالفعل جيد جدًا. في الواقع، في الآونة الأخيرة، أصبحت العلامة التجارية رقم واحد في صناعتها. وقد شعر فريقه بفزعه، حيث بدأ فريقه بالتخفيف عندما تجاوزت الشركة منافسيها، وأصبحت الرائدة في السوق. قبل أن تصل إلى الجبهة، كان لدى الفريق سبب قوي لتصبح أفضل.

بشكل جماعي، أرادوا أن يكونوا "رقم واحد". حالما حققوا هذا الهدف، يتلاشى السبب. لماذا يجب عليهم الآن الاستثمار في الوقت والجهد لكي يصبحوا أفضل؟ أكمل فريق الرجبي الوطني النيوزيلندي، آل بلاكزز، 2013 مع سجل لا يصدق بنسبة 100 في المئة.

بدؤوا هذا العام بوصفهم الفريق الأول في العالم، بعد أن فاز 12 نقطة، وانسحبوا 1 وفقدوا 1 فقط من 14 مباراة في عام 2012. ومن المثير للاهتمام، بعد فوز قاطع 47-29 ضد ولابيس في أستراليا خلال أول مباراة للرجبي بطولة عام 2013، قال مدرب آل بلاكزز ستيف هانسون، انهم بحاجة للحصول على أفضل 15 في المئة في كل مباراة. ستيف هانسون و آل بلاكز يعرفون أنه لا يمكنك الاعتماد على ضعف أداء الفريق المعارض، لذلك تحتاج إلى البحث باستمرار عن طرق لتحسين الأداء الخاص بك. قد يكون الفريق رقم واحد قد يكون صعبًا، ولكن يمكن القول أنه من الأصعب الحفاظ على المركز الأول. عندما لا يكون هناك أحد للمنافسة، ولا يوجد هناك مخطط واحد للمتابعة، فعليك أن تنظر إلى اللعبة الخاصة بك والعمل بها من أين تجد النسبة القليلة المقبلة.

وأسباب التحسن تميل إلى أن تكون أكثر وضوحًا عندما تكون الفرق في أزمة. ومع

ذلك، فإن العديد من الفرق تفهم حقًا الحاجة إلى تحسين مستمر حتى عندما تكون على ما يرام. في بعض الثقافات الناجحة للغاية، أصبح الفوز هو القاعدة. ولذلك، فإن التفكير في الخسارة يدفعهم إلى البحث عن سبل تحسين أداء الفريق ليكونوا أفضل. في معظم مناحي الحياة، البقاء مستمرًا في وضع واحد لا يزال يساوي الرجوع إلى الخلف. في الواقع، الانتقال إلى الأمام ببطء أكثر ممن حولك أيضًا يساوي العودة إلى الوراء. إذا كنا ندرك أننا في عالم تنافسي، فإن أولئك الذين يتراجعون لا يميلون إلى أن يكونوا موجودين لفترات طويلة. بالنسبة لمعظمنا، البقاء هو السبب في تحسين. والسبب الوحيد وراء عدم إدراكنا التام لذلك على أساس لحظة واحدة هو أن الفشل في التحسين يمكن أن يعني الموت البطيء. في بعض الأحيان قد لا ندرك حتى أن سبب الفشل هو عدم التطور بسرعة كافية.

السحر دقيقة واحدة

أثناء العمل في الدوري الإنجليزي الممتاز قبل بضع سنوات، وجدت أحيانا أنه من الصعب إشراك اللاعبين في التدريبات. تمكنت من الحصول على بعض اللاعبين للانخراط بعض الوقت، ولكن لا يمكن ذلك طول الوقت. لقد فكرت مليًا في ذلك خلال فترة خارج المواسم. حيث قررت إجراء تغيير دقيق جدًا في الطريقة التي قدمت فيها جلسات قبل بدء الموسم. قدمت "السحر دقيقة واحدة"، كما أسميها.

في بداية الدورة، سوف أستغرق دقيقة لكي أشرح بالضبط سبب قيامنا بهذه العملية وكيف ستستفيد من أدائنا في هذا المجال. وفي إحدى الحالات، أوضحت أن الدورة مصممة خصيصًا لمساعدتنا على تجنب التنازل عن الأهداف في الدقائق الخمس الأخيرة من المباراة. خلال العام الماضي كنت قد رأيت الفريق يتنازل عن الأهداف المتأخرة التي تكلفنا غاليا. مع هذا الفهم البسيط، كان لدى اللاعبين سبب للانخراط في الدورة. إذا رأيت انخفاض في التركيز، أود أن أسأل ما إذا كان من المهم بالنسبة لنا العمل على أدائنا في الدقائق الخمس الماضية، أم لا؟ هل كان يستحق الاستثمار قليلاً من التركيز والطاقة والاهتمام لهذا، أم لا؟

وكان الفرق في المشاركة كبيرًا. وخلال الموسم السابق، كنت قد افترضت أن اللاعبين يعرفون الغرض من الدورة. ومع ذلك، سرعان ما أصبح واضحًا أنهم لم يفعلوا ذلك. وبمجرد أن أخذت الوقت لشرح لماذا كنا نفعل كل دورة، كان للاعبين سبب أكثر إلحاحًا لاستثمار أنفسهم في ذلك.

الاحتراس من مناطق الخطر

هناك، بالطبع، علاقة وثيقة بين عملياتنا والنتائج التي تنتج عنها. في كثير من الحالات، هناك مرحلة تأخر بين تقديم عمليات أفضل ورؤية النتائج المحسنة. وسوف يختلف طول هذا التأخير من بيئة إلى أخرى. في بعض الحالات، قد تترجم التغييرات في عملياتنا إلى نتائج في بضعة أيام. وفي حالات أخرى، قد لا نرى التأثير على النتائج لأسابيع أو أشهر. وبطبيعة الحال، فإن حساسية تدابيرنا كثيرًا ما تملي مدى سرعة ملاحظة التقدم المحرز. إذا قمنا بقياس تقدم السباح في ثواني كاملة، فإنه يمكن الحصول على نصف ثانية أسرع (وهو مكسب كبير في سباحة الصفوة) وخلص إلى أنه لم يتحسن فقط من خلال قياس مائة أو حتى آلاف من الثانية سوف نبدأ في رؤية علامات التقدم الأولى الناشئة.

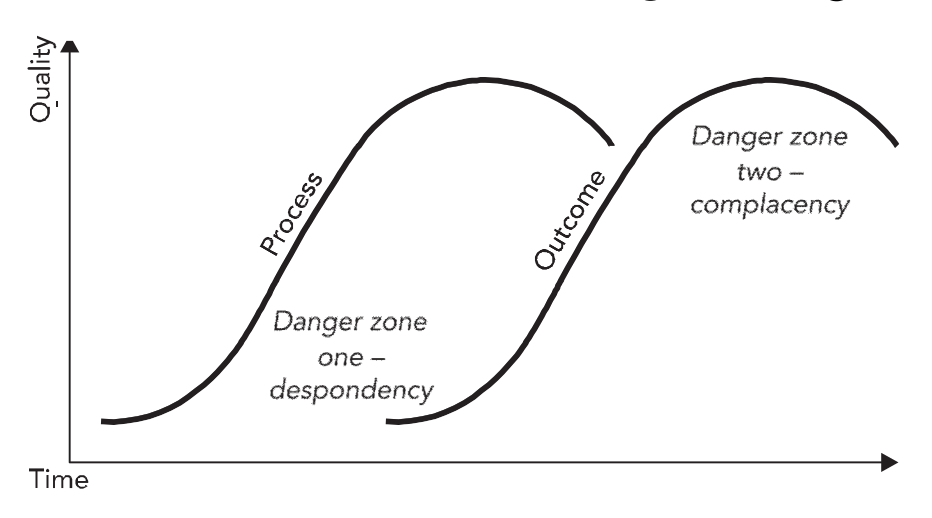
ومن الشائع أيضا أن نرى منطقتي خطر. تظهر الأولى عندما يواجه الناس التأخير بين تحسين عملياتهم والتغيير في النتائج. إن تحسين عملياتنا يتطلب عادة جهودًا أكبر ومطالب أكثر منا. إذا لم نر المقابل في النتائج، فقد ينتهي الأمر بنا إلى أن نصير يائسين، ونخلص إلى أن كل هذا الجهد الإضافي ضاع هباءً منثورًا. لماذا نهتم باستثمار الطاقة إذا لم تتبع النتائج؟

تحسين أداء الفريق

تظهر منطقة الخطر الثانية في أعلى المنحنى، عندما تتحقق الزيادة في النتائج.

مع العلم أن هناك تأخير بين تحسين عملياتنا ورؤية النتائج، فإنه من المنطقي أن العكس هو الصحيح أيضًا. إذا تراخيت عندما تكون النتائج جيدة، فنحن قد لا نلاحظ انخفاض في النتائج على الفور. على الرغم من أننا إذا عملنا على خفض جودة العمليات،

فسوف يعقب ذلك النتائج؛ إنها مجرد مسألة وقت. في الجزء العلوي من المنحنى، أصبح كثير من الناس يشعرون بالرضا. فهم يختارون يأخذون الأمور ببساطة عندما تكون النتائج جيدة، مع نسيان أن النتائج ستعقبها العمليات.



العلاقة بين العمليات والنتائج

فالخدعة لا تعتمد على زيادة النتائج بل تركز باستمرار على تحسين العمليات من أجلها.

التحسين أمر ثابت - إنه 'فعل الشيء المناسب في الوقت المناسب'

قد يشعر بعض الناس بالتهديد عندما يطلب منهم تحسين أدائهم. هل السؤال مطروح لأن أدائي ليس جيدًا بما فيه الكفاية؟ هل هذا جزء من العملية التأديبية؟ هل يتم إدارة الأداء؟ أنا فشلت فهل هذا مجرد وسيلة للتخلي عن الهدف؟

إن آل بلاكز هو مثال رائع للفريق الذي يجعل من التحسين المستمر عادة. إنهم لا يسألون فقط كيف يمكن الحصول على الأفضل عندما تبدأ النتائج في الانهيار. المنظمات العالمية لا تميل إلى عقد اجتماعات فريق مرتجلة لإعادة الأمور إلى مسارها بمجرد خروجها عن مسارها. إن المحادثات حول الحاجة إلى أن تصبح أفضل من أي وقت مضى هي جزء من المناقشات اليومية. ومن المتوقع أن يتم تنسيقها في سياقها الثقافي:

س: لماذا نناقش تحسين الأداء اليوم؟

ج: لأن الشمس أشرقت هذا الصباح .. لأن اليوم لديه 'فعل' يجب القيام به.. لأن هذا ما نقوم به دائما!

وصف قائد اليخوت بريندان هول كيف أصبح طاقمه يشارك بشكل كامل في المناضلة من أجل تحقيق أدائه بشكل أفضل. وبطبيعة الحال، أرادوا الفوز في السباق، لذلك كان هدفهم الجماعي هو جعل القارب يبحر بأسرع وقت ممكن. لقد فكروا جميعًا في كيفية جعل قاربهم أسرع. يشارك الجميع أفكاره حول كيفية تقليل وزن القارب بحيث يمكن أن تزيد من سرعة. لذلك اتخذوا قرارًا جماعيًا لتجنب زيادة وزن القارب مما يقلل من سرعته. على الرغم من احتفاظهم ببضعة جرامات إلا أنه من الواضح أنهم ركزوا على تحسين أدائهم.

عندما تكون التحسينات جزءًا من حديثنا اليومي، نجد أنفسنا نبحث بنشاط عن طرق لنكون أفضل. عندما نبحث عن طرق لتحسينها، فإننا نميل إلى إيجاد الفرص. ويُستهلك الكثير من تركيزي، عند العمل مع الفرق، على مساعدتهم على فهم كيفية أن تكون مراجعاتهم وتخطيطهم وإعدادهم وممارستهم وأدائهم في وجود جميع النتائج. ما هي العمليات التي نحتاج إلى التركيز عليها؟ ما مدى جودة خطة لعبتنا؟ إلى أي مدى نقوم بتنفيذها؟ على مقياس من 0-10 (إذا كان 10 يمثل "الكمال، ولا تشوبه شائبة ولا يمكن تحسينه)، أين نحن الآن؟ ماذا يمكننا أن نفعل لنصل إلى أفضل نقطة؟ ما الذي يمكننا القيام به لتعزيز مراجعاتنا والتخطيط والتحضير والممارسة مما يؤثر على أدائنا بشكل جيد؟

مع مرور الوقت، لاحظت أن كل مرة يزداد مَن يشارك مِن الفريق بنشاط في هذه العملية. فبدؤوا في البحث عن فرص دون أن يطلب منهم ذلك. كما بدأت المحادثات في الشروع بشكل أكثر عفوية وليس فقط في وجود القادة. في الواقع أصبح ذلك وسيلة مشتركة للتفكير! يبدأ الناس في فهم أن تحسين الأداء يميل فعلاً إلى جعل حياتهم أسهل ويعطيهم رضا أكبر. ولذلك، فإنهم سعداء لإيجاد طرق للتحسين والوصول إلى ثمانية من أصل عشرة أداء والتحفيز للوصول إلى تسعة.

البراغي والمسامير

تتكون الفرق من الأشخاص. لذلك، فمن المنطقي أن زيادة أداء الفريق تتطلب منا زيادة أداء الأفراد. التجربة تقول لي أن البشر يميلون إلى القيام بأداء جيد عندما يكونون مركزين، وواثقين ومحفزين. هذه المكونات الأساسية تعطينا الأساس النفسي للقيام بالأداء. لقد وجدت أيضًا أن الأداء الجيد في أي مهمة معينة يتطلب منا عادة أن يكون لدينا المعرفة والمهارات والموارد والرغبة في القيام بذلك. لذلك، إذا رأيت شخص ما يكافح، فأنا عادة ما أستغرق وقتًا لمعرفة ما إذا كانت هذه العوامل موجودة، أو ما إذا كان بعضها مفقودًا. وبطبيعة الحال، يمكن توفير الموارد، ويمكن تعلم المعرفة وتطوير المهارات، إذا كانت الرغبة موجودة. وأوضح رئيس فريق السهام الحمراء جاس هوكر عملية بسيطة جدًا يستخدمونها لتقييم ما إذا كان أداء الشخص من المحتمل أن يتحسن ومقدار الطاقة للاستثمار فيه.

- إذا كان الشخص ليس لديه القدرة ولا الأسلوب، فهو على الأرجح قضية خاسرة ولا يستحق الاستثمار فيه.
- إذا كان الشخص لديه القدرة ولكن أسلوبه ضعيفٌ، فإنه قد يستحق مقدارًا قياسيًا من الاستثمار ولكن يمكن أن يصبح في نهاية المطاف قضية خاسرة.
- إذا كان الشخص لديه أسلوب جيد ولكن قدرة منخفضة، فإنه يستحق الاستثمار فيها ويتعين تتبع التقدم المحرز عن كثب.
- إذا كان الشخص لديه أسلوب وقدرة جيدان، فأنت أمام شخص لن تواجه معه أي مشاكل.

الأسلوب هو، بطبيعة الحال، العنصر الحاسم.

في كتابي Two Lengths of the Pool، أصف آلية بسيطة جدًا لمساعدة الناس على الاستمرار في الأداء بأفضل حالاتهم.

للقيام بأداء جيد، فنحن بحاجة إلى أن نركز على الشيء الصحيح في الوقت المناسب. لذلك، كل شيء يبدأ من خلال تشديد تركيزنا وفهم لدينا "طولين من أطوال حمام

السباحة" – لذلك عملنا في أبسط الحدود الممكنة.[2] عندما أدرك السباح الأولمبي كريس كوك أن وظيفته هي ببساطة السباحة اثنين من أطوال حمام السباحة في أسرع وقت ممكن، وقال أنه أصبح جيدًا جدًا في القيام بذلك. هذه المعادلة لا تنطبق فقط على كريس. عندما نفهم عملنا، فنحن أيضًا نخلق فرصة جيدة جدًا للقيام بأداء جيد. ما هي العمليات الرئيسية التي نحتاج إلى التركيز عليها للقيام بهذه المهمة؟

بالإضافة إلى معرفة أن مهمته كانت السباحة بطولين لحمام السباحة بأسرع ما يمكن، حدد كريس أيضا "خمسة مفاتيح": أهم خمسة أشياء من شأنها أن تسمح له بذلك. وباعتباره رياضي محترف للغاية ودؤوب، بذل كريس قصارى جهده سابقًا للقيام بكل شيء ممكن. إذا طلبت منه أن يكتب قائمة من الأشياء التي يمكن أن يفعلها للسباحة بشكل أسرع، كان سيكون هناك مئات من الأشياء في قائمته. المشكلة، بالطبع، هي أن البشر لا يمكن أن تفعل مئات الأشياء بشكل جيد.

فنحن بحاجة إلى التركيز. ليس فقط كريس الذي فهم مهمته مع هذا المستوى من الوضوح. في كتابه، Winning!، السير كليف وودوارد يحدد خمسة عناصر رئيسية لكل دور لاعب الرجبي في الفريق.[3] في كتاب Team Spirit، حدد القائد بريندان هول خمسة عناصر رئيسية حاسمة لجعل القارب يذهب بأسرع وقت ممكن:

1- إدارة الطاقم
2- دمج المسؤولين عن دفع القوارب (انظر الصفحة 90) في الطاقم بسلاسة وبسرعة بقدر الإمكان
3- الحفاظ على الروح المعنوية والشعور بالمرح
4- الإدارة الفعالة للصراعات
5- بناء ثقافة تبادل المعرفة والانفتاح والتضامن مع الفريق

كما عمل طاقم سبيرت أو أستراليا على التأكد من أن كل موجز، لكل مناورة على متن القارب، يسمح لكل فرد من أفراد الطاقم أن يعرف بالضبط ما يحتاجون إليه. التركيز ببساطة والوضوح هما الأساس.

الثقة تأتي من التركيز

التركيز البسيط والواضح يساعدنا فعلا على أن نكون واثقين. عندما يكون لدينا تركيز واضح، فنتمكن من القيام بتنفيذ عملياتنا بشكل جيد ونصبح أكثر ثقة.

وعندما نثق في أدائنا فإننا نميل إلى القيام بذلك مرة أخرى. ولذلك، فإننا أيضًا يصبح لدينا دوافع أكثر. ومن أجل استخلاص الثقة من أدائنا، نحتاج أيضًا لضمان أن نقوم بتقييم أدائنا بصراحة وموضوعية، وليس الحكم على أنفسنا من النتائج.

في محادثات ما بعد المنافسة مع الرياضيين، فإنها عادة ما تبدأ من خلال إخباري عن نتائجها. ومع ذلك، أطرح عليهم سؤالين: (1) ما مدى جودة خطة لعبتنا؟ (2) ما مدى حسن تنفيذها؟ في الإجابة على هذه الأسئلة، يبدأ الرياضي في تقييم أدائه. ويتيح لنا الحديث أيضا النظر في فعالية استعراضهم السابق ونوعية تخطيطهم وإعدادهم وممارستهم. من خلال العمل على هذه الأمور، يمكننا أن نبدأ في هندسة أداء أفضل في المرة القادمة.

ومن أجل المشاركة في هذه العملية، يجب إشراك الشخص في الأداء وليس فقط النتائج. ومن الصعب على الناس التركيز على العمليات إذا رأوا أن نجاحهم أو فشلهم يتوقف على النتيجة. الناس الذين يحتاجون إلى النتائج للشعور بالنجاح يمكن أن يشيحوا بناظريهم عن العمليات ويصبحوا مستهلكين من قبل النتيجة. عندما يحدث هذا، فإنهم يمكن أن يبدؤوا في الشعور بالضغط. الشعور بالضغط عادة ما يغير حالتنا النفسية والعاطفية. عندما يشعر الرياضيون بالضغط، فإنهم يميلون إلى عدم التركيز على الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب، وبالتالي سوف يخطئون. إذا كانوا يرون أن الأخطاء هي أمر سيء يمكنهم أن يعيدوا المحاولة الصعبة جدًا، والتفكير كثيراً ثم ارتكاب خطأ أكبر. ولا يستغرق الأمر وقتا طويلاً لتدهور الأداء. كما أنهم يبذلون قدرًا أكبر للوصول إلى النتيجة التي يريدونها، فإنهم ينجرفون بعيدًا. ولذلك، فإن نقطة البداية تساعد في تحويل الأداء في كثير من الأحيان مما يجعلهم أكثر اهتمامًا في العمليات ويركزون عليها تمامًا.

وينطبق الشيء نفسه بشكل جماعي. كيف يمكننا شحذ تركيزنا بحيث يصبح بسيطًا وواضحًا؟ ما الذي يتعين علينا القيام به للسباحة "طولين لحمام السباحة" كفريق واحد –

مهمتنا بأبسط المصطلحات الممكنة؟ ما هي العمليات الرئيسية التي نحتاج إلى التركيز عليها وتنفيذها بشكل جيد؟ ما مدى جودة خطة لعبتنا؟ إلى أي مدى نقوم بتنفيذها؟ كيف يمكننا استعراض الخطة والتخطيط لها وإعدادها وممارستها بشكل أفضل؟ وبطبيعة الحال، من أجلنا لإجراء تطورات، وعلى جميع الأفراد، يجب أن نفكر بشكل مختلف ونفعل الأشياء بشكل مختلف.

تقديم الإحاطات بوضوح

ويشتهر الجيش بالاستخدام الدقيق للإحاطات الإعلامية. الهدف من الإحاطة هو أمر بسيط جدًا: إنها وسيلة لضمان أن الجميع يعرف بالضبط ما يفترض القيام به قبل أن يبدؤوا. وهي تقع بين التخطيط والتنفيذ بشكل طبيعي، وتساعدنا على تقديم الخطة. وتقدم منظمات مثل ساس والسهام الحمراء وناسا بعضًا من أفضل الإحاطات الإعلامية في العالم. بل هو ضرورة بالنسبة لهم لأن هامش الخطأ هو دقيقة. وسوف يراجعون المناورات و "ماذا لو؟" مرارًا وتكرارًا للتأكد من أن الجميع على استعداد تام للانطلاق. قبل كل عرض، سوف يجلس السهام الحمراء في غرفة الإحاطة وتشغيل جميع المكالمات من كل من الطيارين، في الترتيب الذي سيحدث. هو مثل الممثلين يتدربون على مساراتهم قبل أن يخطوا على خشبة المسرح. وبمجرد الانتهاء من وضع الخطط في مهمة مراقبة البعثة في هيوستن، ستكمل فرق ناسا عدة مسارات للمشي (إيفا) قبل أن يضع رواد الفضاء دراجاتهم الفضائية ويخرجون من فراغ الفضاء.

وفي العديد من الحالات، يكون للجلسات الإعلامية طبقات متعددة. وأوضح الكابتن بريندان هول المستويات المتعددة للإحاطة التي استخدمها على متن سبيريت أو أستراليا[5]. وكان هناك إحاطة رئيسية قبل السباق وقبل بدء كل عملية. وهنا ستحدد التحديات التي من المحتمل أن تواجهها والخطط القائمة للتغلب عليها. وباعتباره الكابتن، عرف بريندان أيضا أن تدفق المعلومات أمر بالغ الأهمية للحفاظ على الثقة والمعنويات على متن القارب، لذلك كان كل يوم لديهم أيضا جلسة غداء خلال السباق. وقد استغرق بعض الوقت لشرح القرارات والتغييرات في التخطيط والسبب في ذلك. كما

يطلعون قبل كل مناورة للتأكد من أن كل واحد يعرف بالضبط ما يفعلونه. في كلمات بريندان، "إنه يزيل عدم اليقين والقلق عندما يعلم الجميع ما هي الخطة وهم يعرفون دورهم".

البساطة والوضوح عاملان مدعمان للثقة. والثقة تدعم الدافع.

رفع المعايير

إن رفع المعايير لا يعني ببساطة زيادة الهدف! أنا متأكد من أنك قد رأيت المديرين الذين يعتقدون أن إضافة 20 في المائة إلى هدف المبيعات هو وسيلة لرفع المعايير. وبالمثل، المدربون الرياضيون الذين يسيرون ويقولون لفريقهم أنهم يتوقعون الفوز بالجوائز التي لا ترفع المعايير. كان لدي مؤخرًا تحاور مع عميل يدير أعمالا ناجحة جدا. وقال لي إنه ليس على استعداد لخفض توقعاته، لأن المعايير كانت بالغة الأهمية. وردًا على ذلك قلت: "هاتان الكلمتان تعنيان أشياء مختلفة جدا. عندما نتحدث عن المعايير، فإننا نشير إلى جودة التسليم ومدى نجاح الأمور. وتتعلق التوقعات بمستوى الأداء، أو النتيجة، التي نتوقعها من أنفسنا وغيرها. التوقعات هي نتاج، نتاج خيالنا. أود أن أقول، "فماذا لو كنت تتوقع 15 ألف جنيه استرليني شهريا من كل من المستشارين الخاصين بك؟" إن توقعاتك لن تجعل المستشارين أكثر عرضة لتحقيق الهدف. والنتيجة الأكثر احتمالا هي الإجهاد لكل واحد ".

العديد من القادة العظماء يظهرون من خلال زيادة التحدي. كما أنهم يتطلبون معايير أعلى من أي وقت مضى ونوعية أعلى. الأهم من ذلك، أن هذا يتطابق مع زيادة الدعم. وبذلك، فإنها تضمن أن يطوروا فريقهم ليواجهوا التحدي الجديد ويصطدمون بالمعايير الجديدة. الباحث الأمريكي نيفيت سانفورد أن الناس تعلموا وتطوروا بسرعة أكبر عندما كانت هناك زيادة نسبية في الدعم للتحدي[6]. واقترح أن تحدث أكبر التطورات عندما تزداد التحديات باطراد وليس فجأة. واعترف أيضا بأن رفع مستوى التحدي يؤدي حتما إلى الفشل. إن الدعم لا يخفف من الفشل، ولا ينبغي له أن يخفف. من خلال تقديم الدعم من خلال هذه العملية، يتعلم الناس ويتقدمون من خلال تعرضهم للفشل.

هل عانينا من المحنة، أم اجتزناها وتعلمنا منها؟

على الرغم من أن النهج الغرق أو السباحة قد يعمل لدى بعض الناس، إلا أن هناك فرصة جيدة أنك سوف تفقد الكثير من الناس على طول الطريق. ويمكن لبعض المنظمات أن تفعل ذلك. ويشرح راسموس أنكرسن في كتابه "The Gold Mine Effect" بعض الأسباب التي تجعل كينيا قادرة على إنتاج العدائين على مستوى العالم باستمرار، ويمكن أن تطور مجموعات متعاقبة من العدائين، كما تحافظ البرازيل على إنتاج لاعبي كرة القدم من الطراز العالمي. أن هناك الآلاف من الرياضيين الشباب كل يتنافس على "التمرير خلال فتحة إبرة الخياطة" بحيث يصبح رياضيا كبيرًا. معدل التناقص هائل. وبطبيعة الحال، فإن النظام يترعرع على أساس المجموعة التي تنعشه. ولذلك فإن نهج الغرق أو السباحة مناسب لهم.

لكن الأمر مختلف في العديد من الأعمال، حيث إن معدل دوران الموظفين مكلف ويجب الالتزام بالقوانين الخاصة بالعمالة. وفي هذه البيئات، يجب النظر بعناية في الزيادات في التحدي والدعم.

تغيير الزخم

الرياضيون والفرق الرياضية يعرفون أهمية السيطرة على الزخم النفسي للمسابقة. هناك قول مأثور في كرة القدم: الأهداف تغير الألعاب. وغالبًا ما تتميز مباريات الكريكيت "الانهيارات الضاربة"، حيث يفقد الفريق ثلاثة أو أربعة وكت في تتابع سريع عندما يتم التخلي عن التعاون. إذا لم تكن الفرق حذرة، يمكن بسهولة أن يخسروا المسابقة في لحظات. في دوري كرة القدم الوطني، تتغير معدلات التدوير إلى حد ما، ليس فقط الحيازة، ولكن الهيمنة من فريق إلى آخر. في التنس، التغيرات في الزخم يمكن في كثير من الأحيان أن تكون واضحة للعيان حيث أحد اللاعبين يبدأ في اكتساب مصلحة على حساب الآخر. كثير من الناس يشيرون إلى أن العودة الشهيرة في الرياضة هي أمثلة رئيسية على تحول الزخم النفسي. والأهم من ذلك، إن تحولات الزخم لا تقتصر على الرياضة فقط، بل غالبًا ما يكون لها تأثير كبير على الأداء في مجال الأعمال التجارية. وكثيرًا ما أرى

النمط ذاته في موظفي المبيعات، والذين يصفون أداءهم بالأفضل عندما يكون لديهم همة قوية أو عند الانتصار. والأهم من ذلك أن هذه الأمثلة من الرياضة تبين لنا أن التحولات في الزخم تحدث عندما تؤثر التغيرات في الوضع على الطريقة التي نفكر بها ونشعر بها. إذا كان اللاعب الرئيسي في كرة القدم الأمريكية في اتحاد كرة القدم الأميركي يتم اعتراض تمريراته، فإنه يتخلى عما معه. وهذا قد يؤدي إلى تغيير في النتيجة. ومع ذلك، فإنه قد يؤثر أيضًا على صنع قرار اللاعب وتنفيذه. إذا كانوا يشعرون بأنهم بحاجة إلى تكرار أخطائهم، فمن المحتمل أن يصبح اللاعب الرئيسي لكرة القدم أكثر انتظامًا ويأخذ خيارات عالية المخاطر. وبالمثل، قد يصبحون أكثر وعيًا من ارتكاب خطأ، وبالتالي يصبحون أكثر تحفظًا. إذا بدؤوا في التفكير كثيرًا، فإنهم قد يؤخرون تمريرة من قبل ظهور فرصة ثانية وتفوت فرصة. لذلك، الطريقة التي يفكر بها اللاعب الرئيسي ويشعر سوف تؤثر على قراراتهم. هذا، بدوره، سوف يؤثر على وضع اللعبة. في نهاية المطاف، هناك تأثير يواجه الفريق ككل. والتغييرات في وضع اللعبة يمكن أن تؤثر على الطريقة التي يفكر بها بقية الفريق ويشعر أيضًا. تحدث التحولات في الزخم نتيجة للتأثير المُركَّب بين التغيرات في الوضع والتغيرات في النفس لدينا.

كيف يمكنك تطبيق هذا؟

تخيل أن اللاعب الرئيسي هو مدير المبيعات الذي يفتقد بعض الفرص وفشل في تحقيق هدفه شهرًا واحدًا. فمن الممكن جدًا أن، في هذه الحالة، ثقة مبيعات المبيعات قد تهتز. لقد رأيت موظفي المبيعات يصبحون "خجولين" عندما تبدأ مبيعاتهم تجف. إنهم لا يريدون الرفض، مما من شأنه أن يفقدهم من ثقتهم، حتى يتراجعوا. وهذا يمكن أن يكون له تأثير على بقية الفريق، وخاصة إذا كان المدير التنفيذي للمبيعات شخص يقوم بإلقاء اللوم على الحالة الاقتصادية، أو العملاء، أو المنتجات أو التسويق.

سر السيطرة على الزخم بسيط جدًا. في الواقع، إن خطاب "inches" الشهير، من فيلم Any Given Sunday يقدم لنا الجواب. في الفيلم، يصف المدرب توني داماتو تمامًا مثل الحياة، كرة القدم هي لعبة خطوات قصيرة. فالهوامش بين الفوز والخسارة صغيرة. في

كرة القدم، الفرق بين تلقي الكرة وفقدها هو نصف خطوة – أو يستغرق جزءًا من الثانية. عندما نفهم قوة هذا، فإن طريق النجاح سيكون بسيطًا.

نحن بحاجة إلى إضافة ما يصل كل تلك الخطوات القصيرة. وعلينا أن ندرك أن الفرصة المتاحة لتحويل الأمور إلينا تقدم إلينا باستمرار، بناءً على كل لحظة. في كلمات المدرب داماتو، "إنها في كل فاصل من المباراة، كل دقيقة، في كل ثانية." بدلا من البحث عن حل رصاصة الفضة، يمكننا تحويل الأشياء حوالي خطوة قصيرة واحدة في وقت واحد.

أود أن أقول أن نفس المبدأ يمكن تطبيقه مباشرة لزيادة الأرباح أو الخروج من الديون. بدلا من خطوة واحدة، يمكننا أن نفعل ذلك بجنيه واحد أو دولار واحد في وقت واحد. إن السيطرة على الزخم تتطلب منا أن نقدم عملياتنا بشكل جيد وأن نهتم بهذه التفاصيل الصغيرة التي تبدو غير واضحة. إذا أردنا تغيير وجهة النظر وتحسين أدائنا، فنحن بحاجة إلى القيام بذلك بخطوة واحدة في وقت واحد. إن تجميع هذه الخطوات القصيرة، وليس حل الرصاصة الفضية، يساعدنا على استعادة الزخم. في الرياضة يحدث الأمر مرة واحدة في وقت واحد، تمريرة واحدة في وقت واحد، مواجهة واحدة في وقت واحد. في كرة القدم، إذا كان المدافع لدينا يعطي اللاعب المهاجم فقط 10–15 سم مساحة أكبر، فيمكننا أن نمنحهم زخمًا.

في لعبة الرجبي، قد يكتسب الفريق المهاجم زخمًا إذا عبروا خط المكسب أربع مرات متعاقبة، حتى لو كان ذلك ببضع بوصات فقط. إن الحصول على الحقوق الأساسية هي الأمر الأساسي في النجاح وقدرتنا على تحسين أدائنا. ولهذا السبب، بدأ مدرب الركبي الحائز على لقب كأس العالم الإنجليزي السير كليف وودوارد حملته من خلال التركيز على الحصول على المهارات الأساسية.[8] قد يبدو غريبا عندما يكون لديك فريق دولي كامل من اللاعبين ذوي الخبرة. ومع ذلك، فإنه يبدو من أفضل المدربين دائمًا للتركيز. مدرب كرة السلة جون وودن يبدأ دائمًا في أول دورة تدريبية له من كل موسم بالتأكد من أن اللاعبين وضعوا جواربهم على النحو الصحيح.

في الأعمال التجارية، يملي صنع القرار لدينا ونوعية التنفيذ يملي علينا ما إذا كنا

سنكسب أو سنفقد زخمنا. إن نوعية كل محادثة لدينا، أو كل اجتماع نرأسه، أو عرض نقدمه، يمكن أن يكون له تأثير كبير على الزخم. فهذا يساعدنا على التخطيط والإعداد بشكل أفضل. قد نقرر حتى ممارسة ما سنقوم به قبل أن نقدمه. فريق المبيعات الذي عملت معه مؤخرا، اكتشف أن قضاء بضع دقائق إضافية إعداد قبل كل مكالمة هاتفية تحدث فرقًا كبيرًا في نوعية المكالمة ونجاحها اللاحق. كانوا يعرفون أن "المكالمات عالية التأثير" كانت أكثر إحتمالية لتحقيق نتائج من "المكالمات ذات التأثير المنخفض". إن استثمار بضع ثوان إضافية في إعداد يمكن أن يوضح سواء كنت تعمل تحت تأثير كبير أو تأثير منخفض.

إذا كنت ترغب في زيادة الأداء بنسبة 10 في المائة، ابحث عن زيادة بنسبة 1 في المائة، 10 مرات.

إذا كنت تريد إجابات أفضل، فاطرح أسئلة أفضل

والجدير بالذكر إن هناك بعض الفرق التي هي تقريبا مثل البراكين النائمة: في انتظار أن تندلع. حيث يكون لديهم القدرة على أن يصبحوا فرقًا كبيرة، ولكن يحتاجون فقط دافعًا للتحفيز. في كثير من الأحيان يأتي الدافع في شكل سؤال كبير.

إن سؤالًا محددًا بشكل جيد يمكن أن يكون له تأثير على الفريق ويعطيه شيئا ليضع بصمته. وعلى العكس من ذلك، فإن الأسئلة الغامضة والغريبة يُمكن أن تؤدي إلى محادثات متداعية وإلى استنتاجات لا معنى لها. لقد وجدت أن الأسئلة التي يطرحها الفريق "كيف أمكننا؟" أو "كيف يمكننا؟" لديهم القدرة على جعل الإبداع الجماعي يتدفق. كما رأينا، لدى ذا لوتس الفورمولا وان ثلاثة مهندسو سباق متخصصين في تغيير عجلات السيارة. ويعرف هذا الثلاثي باسم "الزاوية". وتواجه كل "زاوية" تحديًا ومسؤولية للتأكد من أنهم يغيروا باستمرار العجلات بأسرع وقت ممكن. وقد تم تعيين وحدة سؤال، "كيف يمكننا باستمرار تنفيذ أسرع تغيير للعجلة؟" ويُمنح الزاوية (هؤلاء المهندسون الثلاثة) ملكية حل هذه المشكلة. ولمساعدتهم على الإجابة على هذا السؤال، يمكنهم أيضا أن يسألوا: "ما الذي يجعلنا نخسر وقتًا؟

أين تتوفر الفرصة لكسب المزيد؟ أين نميل إلى عدم الاتساق؟ أين يمكننا تجنب فقدان 0.2 ثانية لكل عملية تغيير عجلة؟ كيف يمكننا تقليل وتيرة وحجم القيم المتطرفة؟"

أسئلة عظيمة توجه تفكيرنا. إن دماغنا البشري مرن في حل المشاكل.

إذا سألناه أسئلة ذكية، فسوف تعمل عليها وستساعدنا على إيجاد الحلول الممكنة. إذا سألنا "لماذا فقدنا؟" أو "لماذا فشلنا في الحصول على تلك الصفقة؟"، فهناك فرصة جيدة جدًا أن يسعى دماغنا إلى إيجاد أسباب محتملة. عند القيام بذلك، قد ننتهي بمجموعة من الأعذار. قد نبدأ في إدراك أن السبب الذي فقدناه كان بسبب ظروف خارجة عن إرادتنا. لذلك، ليس هناك الكثير يمكننا القيام به حيال ذلك.

مع هذا الاستنتاج، ونحن ربما لن نرى أي طرق لتحسين مباراتنا. إذا، من ناحية أخرى، نسأل: "كيف يمكن أن نكون أفضل أداء ونظرًا لأنفسنا فرصة أكبر للفوز في المباراة؟"، يبدأ دماغنا للإجابة على هذا السؤال. وعند القيام بذلك، قد نرى أشياء يمكن القيام بها بشكل أفضل، أو بقدر أكبر من الاتساق. يمكننا بعد ذلك متابعة وطرح السؤال: "ماذا نحتاج إلى القيام به لضمان أن نكون أفضل في المرة القادمة؟" السؤال المهم هو نقطة البداية لعملية الفكر لدينا، وتوجيه ذلك. لذلك، إذا أردنا إجابات مفيدة، فمن المنطقي أن نسأل أسئلة مهمة.

في الفصل السابق، علمنا أن العمل الجماعي على مستوى عالمي في كثير من الأحيان أدى عند تحدي الفرق لحل المشاكل بشكل جماعي. العديد من المنظمات لديها مشاكل للحل وأسئلة للرد، لكنها لا تشارك فرقها من خلال طرح أسئلة محددة.

كيف يمكنك تطبيق هذا؟

لقد رأيت العديد من جداول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة التي تحتوي على سلسلة من التقارير التي يقدمها المديرون. وتنفق نسبة كبيرة من الاجتماعات على الإبلاغ عن حالة الأجزاء المختلفة للعمل. كما يتم تسليم التقارير، يطرح الناس الأسئلة لطلب وضوح أو تحدي ما سمعوا. وقد يحددون القضايا ويعينون شخصا ما للتصدي لها. ومع

ذلك، فإنهم لا يواجهون في كثير من الأحيان التحديات التي تواجهها ويعملون بشكل جماعي على الحلول. عند النظر إلى جداول أعمال الاجتماع، كم عددهم، "كيف يمكننا؟" أو "كيف أمكننا؟" هل لديك أسئلة؟ كم عدد الاجتماعات المصممة لإشراك الفريق في حل القضايا معا؟

ومن المثير للاهتمام أنه في العديد من الحالات، نكلف أفراد بتقديم الحلول. نحن نفترض أن أي شخص، في كثير من الأحيان مع مدخلات من الآخرين، هو أفضل وضع لحل المشاكل. نشرك "الخبراء" وأولئك الذين لديهم أكبر خبرة على أمل أن يكون لديهم إجابة. خلافًا للرأي العام، هناك مجموعة قوية من الأدلة التي تشير إلى أفضل الحلول التي تأتي من الجمهور، وليس الأفراد. ويوضح جيمس سوروييكي أنه في العديد من المواقف، بما في ذلك التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، يكون الجمهور أكثر ذكاء من أي خبير فردي واحد.[9]. ومن المثير للاهتمام أن المجموعات يمكن أن تكون أقل فعالية من الأفراد؛ يشير سوروييكي إلى أن "فكر المجموعة" يميل إلى عدم البناء. ما الفرق بين فريق يعاني من "التفكير الجماعي" وحكمة الجمهور؟

ويوضح جيمس سوروييكي أن تلك الفرق التي تواجه "التفكير الجماعي تفكر" غالبًا ما تنتهي ببساطة بعد هؤلاء الأعضاء الذين يتكلمون أولا أو يتكلمون بصوت عال. وجد علم النفس الاجتماعي سليمان آش أن الكثير من الناس في إعدادات المجموعات سوف يميلون إلى التوافق مع الأغلبية، حتى إذا كان ذلك يعني تناقض ما يعرفون أنه الحقيقة.[10] وبطبيعة الحال، وهذا ينفي قوة التفكير داخل الفريق. لتجنب "التفكير الجماعي"، والانفتاح عن الحكمة الجماعية للمجموعة، نحن بحاجة إلى تجميع المدخلات الفردية من المفكرين المستقلين. نحن بحاجة إلى السماح للناس بالتفكير في أنفسهم، ومن ثم تجميع تلك المدخلات. وغالبا ما يوفر الاختلاف في الاستجابات للجمهور قوة حقيقية. جيمس سوروييكي يفهم أيضًا أن الجمهور ليكون حكيمًا حقًا فإنه يحتاج إلى طرح سؤال محدد جدًا.

ممارسة التحدي، وليس فقط المهارات

من خلال عملي كمستشار علم نفس رياضي ومدرب أداء، أصبحت أكثر إدراكًا أن كلا الفريقين والأفراد بحاجة إلى توسيع نطاق ممارستهم إلى ما بعد كمال المهارات. وقد تم تذكيري بذلك مرة أخرى في الآونة الأخيرة حيث شاهدت نضال فريق محترف وموهوب جدًا للتكيف مع المطالب الجديدة. والحل الذي يستخدمونه هو الحل الذي يحدث فرقًا لكثير من الناس. كانوا يمارسون المهارات التي يشعرون أنهم سيحتاجونها في المنافسة.

هذه المنظمة الخاصة هي واحدة من أفضل فرق الكريكيت في العالم، وكان التحدي الذي يواجهونه هو تسجيل المزيد من أشواط في أقصر شكل تنافسي للعبة: كأس العالم العشرين للكريكت. كانت إجابتهم، في البداية، للقيام بالتسديدات التي كانوا بحاجة للعب. في الواقع، على الرغم من أنهم بحاجة إلى ممارسة التحدي الذي سيواجهونه. في كأس العالم العشرين للكريكت، يميل الرماة إلى استخدام تكتيكات مختلفة لتقييد عدد من التسديدات يمكن أن يسجلها الفريق الآخر. يميل الرماة إلى رمي المزيد من "يوركر"، حيث أنهم يستهدفون كرة الضارب. كان هذا هو التحدي الذي يصارعه رجال المضرب لدينا. على الرغم من أن ضارب الكرة يمكنه الدفاع ضد هذه التسليمات، إلا أنه لم يسجل العديد من التسديدات وغالبًا ما يعتمدون على الرامي لتنفيذ مهارته بشكل سيء للعثور على فرص التهديف.

كيف يسجلون المزيد من تسديدات ضد هذا النمط من البولينج؟ وبدلا من محاولة التسديدات، ربما يكون الحل الأفضل هو ممارسة التحدي وإيجاد الحلول للتغلب عليه. وكما نعرف يتشكل أداء الفريق من الأداءات الفردية. لذلك، نحن غالبًا ما نحتاج إلى ممارسة كل من المهارات والتحدي كأفراد، وذلك بشكل جماعي.

استخلاص المعلومات مثل السهام الحمراء

في تجربتي، يعد استخلاص المعلومات أمرًا شائعًا نسبيًا. الاستنتاجات الجيدة هي أمر أقل شيوعًا، وعملية استخلاص المعلومات أمر نادر للغاية، أما بالنسبة لعملية استخلاص المعلومات على مستوى العالم أمر نادر للغاية. السهام الحمراء هو فريق واحد

الذي يتفوق في هذه النقطة، كما رأينا في وقت سابق. في حين أن بعض الفرق سوف تستعرض أداءها على أساس أسبوعي أو شهري أو ربع سنوي، فالسهام الحمراء تستخلص المعلومات بدقة في نهاية كل يوم. مثل العديد من الفرق ذات المستوى العالمي، فهم يدركون أن استخلاص المعلومات يسمح لهم بالتعلم من كل أداء وتحسينه. وبهذه الطريقة، يصبحون أفضل اليوم مما كانوا عليه اليوم، وغدًا أفضل مما هم عليه اليوم.

كيف يمكنك تطبيق هذا؟

يقول لي العديد من قادة الأعمال إنهم، على عكس الرياضة والعسكرية، ليس لديهم ببساطة القدرة على ممارسة أدائهم أو استخلاص المعلومات. يقولون لي أن من البداية إلى النهاية، إنهم يجرون عملية استخلاص المعلومات خلال كل لحظة من كل يوم حتى إذا لم يكن عندهم الوقت للقيام بذلك. أود القول بأن الفجوة بين "الممارسة" و "الأداء" هي ببساطة مسألة تصور. في الرياضة هناك أيام لنتمرن فيها، وأيام للمنافسة. إذا كنا ندعو اليوم "يوم المنافسة" (لأن هناك كأس يجب أن نصل إليه)، هل يعني ذلك أنه لا يمكن أن نتعلم؟ إذا كنا ندعو اليوم "يوم الممارسة" فهل يعني أننا لا نتنافس أو نهدف إلى إنتاج أفضل أداء لدينا؟ هل هناك حقًا فرق؟

هل يمكننا أن نقرر أداءنا في وقت واحد بأفضل ما لدينا ونتعلم قدر الإمكان، بغض النظر عما إذا كنا نسمي هذه "ممارسة" أو "أداء"؟ وأود أن أشير إلى أن الشركات لديها أيضا الفرص للممارسة واستخلاص المعلومات مثل الفرق العسكرية والرياضية – إنهم بحاجة فقط للبحث عنها.

ويعزز القادة العالميون باستمرار أهمية المراجعة واستخلاص المعلومات. ويبدو أن استخلاص المعلومات بشكل دقيق وقوي وصريح وحقيقي على درجة كبيرة من الأهمية لنجاحها. وأود أن أقول إن لدينا جميعا الفرصة للقيام بذلك. ويؤكد قائد الحملة القطبية آلان تشامبرس أن فريقه يستخلص المعلومات في الخيمة، عند –60 درجة مئوية، بعد 28 ساعة من اليوم الذي يرفع زلاجاته عبر القطب الشمالي. ويضمن الطيارون التابعون للقوات الجوية الملكية استخلاص المعلومات من كل حادثة (بما في ذلك الحوادث القريبة)

بعد أي مهمة قتالية مكثفة. في كلتا الحالتين يجب أن يكون هناك استدراج لأن أقول، "لم لم يكن لدين الطاقة لاستخلاص المعلومات، أنا متعب، دعونا نقوم بها في يوم ما. والأهم من ذلك أن أفضل القادة لا يختارون أن يفعلوه يومًا ما؛ فهم يعرفون أن استخلاص المعلومات مهم جدًا.

ويوضح الكابتن تشيسلي سولنبرغر، الذي هبط بطائرة A320 في نهر هدسون، أن التعلم في مجال الطيران المدني من الأخطاء ليس ترفًا، بل هو واجب: "كل شيء تعلمناه قد تعلمناه بسبب وفاة شخص ما، أو أكثر. وقد كلفتنا هذه الدروس الكثير. لا يمكننا أن نفشل أخلاقيًا في نسيان هذه الدروس".

كما يقر بأن عملية استخلاص المعلومات والتعلم هذه ساعدته على تجنب كارثة قاتلة عندما فقدت محركاته في الثواني بعد الإقلاع: "على مدى عقود عديدة، عمل الآلاف من الناس في مجال الطيران بجد لخلق نظام أمان مرن قوي للعمل، وهو الأمر الذي شكل الأساس الراسخ الذي يمكننا الابتكار والارتجال فيه لحل هذه الأزمة." [11]

استخلاص المعلومات على مستوى عالمي

ما الذي يميز استخلاص المعلومات بشكل جيد من استخلاص المعلومات بشكل كبير، واستخلاص المعلومات على مستوى عالمي؟

لقد لاحظت أن أفضل جلسات استخلاص المعلومات والاستعراض لها أربع خصائص: التردد والعمق والصراحة المطلقة والمسائلة. العمق يحدث عندما نتعمق في المشكلة، ونطرح أسئلة للمتابعة التي تعطينا وضوح أكبر من أي وقت مضى. سوف يسأل العديد من الفرق: "ماذا فعلنا جيدًا، وماذا يمكننا أن نفعل وما هو أفضل؟" هذه بداية جيدة.

لقد كنت أعمل مع فريق عالمي للعبة الكريكيت في الآونة الأخيرة الذين كانوا يطرحون هذه الأسئلة، ولكن هذا هو المكان الذي انتهيت إليه.

في الآونة الأخيرة، نحن نعمل على تطوير استخلاص المعلومات وزيادة عمق الأسئلة. مهمة الفريق هو ببساطة تسجيل أكبر عدد ممكن من التسديدات الممكنة ولعب

الفريق المعارضة مع عدد قليل من التسديدات الممكنة. لذلك، فإن أسئلتنا تركز على تقييم أدائنا في هذين المجالين:

1- لم نسجل أكبر عدد ممكن من التسديدات الممكنة؟

2- هل واجهنا المعارضة من أجل عدد قليل من التسديدات الممكنة؟

3- كيف عدد الأشواط التي يمكن أن نسجل فيها؟

4- كم عدد أقل التسديدات يمكن أن نكون قد أخفيناها؟

5- أين كان لدينا فرص لتسجيل التسديدات التي لم نستغلها كفرص؟

6- أين يمكننا الحصول على فرص لتقييد التسديدات أو الحصول على الوكت؟

7- ما مدى جودة خطة لعبتنا؟

8- إلى أي مدى نقوم بتنفيذها؟

9- ما مدى جودة أدائنا اليوم، حسب مقياس من 0-10؟

10- ما الذي فعلناه جيدًا، وما الذي ننوي الاستمرار في فعله (مثلا السبب الذي لم نسجل فيه صفرًا)؟

11- ما الذي نحتاج إلى تحسينه (أي الفجوة بين أدائنا و 10)؟

12- ما الذي يتعين علينا (بشكل جماعي) أن نفعله بشكل مختلف؟

13- ما الذي ننوي أن نغيره في المرة القادمة؟

14- ما الذي سنغيره (فرديًا)؟

15- كيف نعرف متى نصل إلى هناك؟

16- ماذا سنرى ونسمع بشكل مختلف في المرة القادمة؟

17- ما الذي سنلتزم به؟

18- ما الذي ستلتزم به؟

بالإضافة إلى المزيد من العمق، يتم طرح أسئلة المتابعة التي تفيد ما نحن ننوي القيام به بشكل مختلف، وما الذي سيفعله الأفراد بشكل مختلف. من خلال فهم ما سنرى

ونسمع بشكل مختلف في المرة القادمة، لدينا أيضًا وسيلة ملموسة متعلقة بمساءلة بعضنا البعض عن إجراء التغييرات التي نحتاجها. هذه العملية وحدها تصبح وسيلة قوية للتحريض على تحسين الأداء. وتزداد هذه القوة عندما يكون أعضاء الفريق مستعدين تمامًا، وأحيانا بصدق، وأمانة مع بعضهم البعض. فالصراحة الجارحة هي أحد الخصائص الست للفرق العالمية التي حددناها في الفصل الافتتاحي. واستخلاص المعلومات هي واحدة من الساحات التي يمكننا أن نطور فيها مستوى الصدق. ومن المثير للاهتمام، تشجع السهام الحمراء هذه الخاصية بطريقة بسيطة للغاية. وكما ذكرت سابقًا، يبدأ كل عملية استخلاص معلومات مع القادة الذين يحددون ما يعتقدون أنه كان بإمكانهم القيام به على نحو أفضل. ثم يدعون أعضاء آخرين من الفريق لتبادل وجهات نظرهم حول أداء القائد. هذا العمل البسيط ثم يمنح بقية الفريق تحديد النقطة التي يحتاجون إلى تحسين أدائهم فيها. لدى آل بلاكس مقولة: "اطعني في الجبهة." (أي واجهني بما تنقدني به). هذا جل ما هو مطلوب. وهم يسألون بعضهم البعض عن ردود فعل بناءة ومهمة لأنهم يعرفون أنها ستحسن أداءهم.

كثيرًا ما أرى تقدمًا في مستوى الصراحة المطلقة داخل الفرق. وتبدأ عندما يكون الأفراد على استعداد لرفع أيديهم عاليًا ويقولون: "أعتقد أنني يمكن أن تفعل س بشكلٍ أفضل". كلما زاد مستوى الصراحة، فسيكون أعضاء الفريق قادرين على الإفصاح "أعتقد أنك يمكن أن تفعل س بشكلٍ أفضل". في كثير من الأحيان يكون من الأسهل والأكثر راحة للناس التعرف على أوجه القصور الخاصة بهم من أن تشير إلى تلك الخاصة بالناس الآخرين. مع هذا المستوى من الصراحة، يمكننا بناء المساءلة. وبمجرد أن نحدد ما يحتاج كل شخص إلى القيام به بشكل مختلف، يمكننا حينئذ أن نجعل بعضنا نتحمل مسؤولية تحقيق ذلك. عندما تبدأ الفرق في القيام بذلك، كثيرا ما أسمعهم يقولون: "هيا، قلت لنا أنك بحاجة إلى القيام برد الفعل هذا بشكلٍ أفضل وأنك كنت تنوي قضاء بعض الوقت في ممارسة ذلك. دعنا نرى ذلك. نحن نفعل كل ما اتفقنا على القيام به. إذا كنت تريد أن تكون جزءًا من هذا الفريق، تحتاج إلى أن تفعل الشيء نفسه.

أوه، لا تنسى...

أوضح السير كليف وودوارد صيغته البسيطة جدًا لتحويل فريق الرجبي الإنجليزي من مجرد متسابقين عاديين إلى أبطال العالم. من البداية كليف أكد على الحاجة إلى المتعة – نعم، والمرح. وشدد على أن البيئة بحاجة إلى أن تكون البيئة هي التي يريد اللاعبون أن يكونوا جزءًا منها ويسعون إلى المشاركة فيها، ولذلك فإن اللاعبين بحاجة إلى الاستمتاع في تلك البيئة[13]. وبطبيعة الحال، فإن كليف وودوارد ليس وحده. ويذكر أن مدير الدوري الإنجليزي الممتاز توني بوليس قد أعطى الأولوية ل "رفع المعنويات" عندما تولى إدارة فريق كريستال بالاس الذي كان ضعيفًا.[14] وقد أعطى بريندان هول الأولوية للمعنويات وضرورة جعل القارب "مكانًا رائعًا".[15] للمساعدة على تحقيق ذلك، عين عضوًا ليكون "المسؤول عن الحالة المعنوية" على متن سبيريت أوف أستراليا.

هناك العديد من الطرق المختلفة التي يمكننا من خلالها زيادة عامل المتعة دون المساس بجودة العمل. لقد تحدثت إلى العديد من القادة الذين يشيرون إلى الحاجة إلى "مرح حقيقي". وهو مصطلح يؤكد على الحاجة إلى الجدية وكذلك التمتع وأيضًا رغبتهم في جعلها متعة جيدة حقا – مرح حقيقي في الواقع. قدم كليف وودوارد الموسيقى في دورات تدريبية، على سبيل المثال. وقال إنه يدرك أن في كثير من الأحيان معدل العمل، ووتيرته، وكثافته والقدرة على التحمل تزداد فقط عن طريق إضافة الموسيقى. كما يدرك العديد من القادة أن استمتاع الناس يبلغ ذروته عندما يكون هناك توازن بين التحدي الذي يواجهونه ومهاراتهم [16]. وبغية أن يكون أكثر دقة، يقوم البشر بأداء أفضل ما لديهم، والتمتع بما يقومون به، عندما يكون هناك توازن بين إدراكهم للتحدي وإدراكهم لمهاراتهم الخاصة. عندما نبدأ في فهم فريقنا بمزيد من التعمق، نبدأ في رؤية كيف يستجيبون للتحديات. يمكننا أن نرى أيضًا حيث ينتهي منطقة الراحة الخاصة بهم وتبدأ منطقة الانزعاج. إن التحدث إليهم عن تجاربهم يساعدنا أيضًا على فهم مستوى التمتع لديهم. كل هذه المعلومات تساعدنا على خلق بيئة ممتعة!

الملخص

تحسين الأداء يتطلب الجهد والطاقة والتركيز. لذلك فإنه يتطلب الكثير منّا، لذلك الناس غالبًا ما تحتاج إلى سبب قوي لكسر الوضع الراهن وتحسينه. عندما تتعرض فرق إلى أزمة، فإن هذا السبب سيكون واضحًا في كثير من الأحيان. التحدي الأكبر غالبًا ما يأتي عندما يكون الذهاب أمرًا جيدًا. ولعل أفضل سبب للتحسن هو ما نقوم به كل يوم. وكثيرا ما تبحث الفرق الكبرى باستمرار عن طرق لصقل عملياتها. وهم يدركون أن ارتفاع فرص النجاح يعتمد على القيام بالعمليات بشكل أفضل. ويركز القادة على تحسين جلسات الإحاطة الإعلامية، واستخلاص المعلومات، والتخطيط، والإعداد، والممارسة، مما يساعد على تحقيق أداء أكبر. إنها أمور تعمل على اجتياز الحواجز من خلال التحدي والدعم جنبًا إلى جنب. وبإمكانهم أيضًا أن يشجعوا الفريق على البحث عن تلك الخطوة القادمة وضمان عدم المساس بالتفاصيل الدقيقة. يساعد كل من طرح الأسئلة المهمة، واستخلاص المعلومات بشكل صادق تمامًا على إشراك الفريق في حل المشاكل ومواجهة التحديات.

- حدد سببك. يحتاج فريقك إلى سبب قوي لتحسين أدائه، لأن عملية التحسين تتطلب المزيد من الجهد. وينبغي أن يكون التحسن مستمرًا. من خلال تحسين الأداء، نحن أيضا نميل إلى جعل الحياة أسهل ومنح أعضاء الفريق رضا أكبر.
- ومن الضروري أن نكون مركزين، وواثقين، ومحفزين، ولكن للقيام بالأمور بشكل جيد فنحن بحاجة إلى المعرفة والمهارات والموارد والرغبة في القيام بذلك. إذا فهمنا عملنا، فنحن أيضًا نخلق فرصة جيدة جدًا للقيام بأداء جيد. من الضروري تحديد العمليات الرئيسية التي نحتاج إليها للتركيز عليها للقيام بهذه المهمة.
- تقييم أدائك بانتظام، بعد كل مباراة أو كل يوم عمل. اسأل نفسك: كيف كانت خطة مباراتي؟ إلى أي مدى أقوم بتنفيذها؟ كن أكثر اهتمامًا بالعمليات، وركز عليها تماما لتحسينها.
- استخدام الإحاطات لإضفاء الوضوح.

- زيادة الدعم لأعضاء فريقك في الوقت ذاته التي يمكنك فيه زيادة التحدي. إدخال التحديات بشكل إطرادي بدلا من إدخالها فجأة. التفكير في تحسين الأداء خطوة واحدة في وقت واحد والتأكد من الحصول على الأساسيات.
- أضف سؤالا محددا بشكلٍ جيد لإشراك الفريق وإضفاء ملكيته للمشكلة. طرح أسئلة مهمة إذا كنت تبحث عن إجابات كبيرة، لأن هذه سوف توجه تفكير الفريق.
- يتكون أداء الفريق من العروض الفردية، لذلك ممارسة كل من المهارات والتحدي كأفراد وكذلك بشكل جماعي.
- استخلاص المعلومات بانتظام ودقة لتطوير مستوى الصدق وبناء المساءلة. تضمن الخصائص الأربعة: الوتيرة والعمق والصراحة المطلقة والمسؤولية.
- نحن نبذل قصارى جهدنا ونتمتع بما نقوم به عندما يكون هناك توازن بين تصورنا للتحدي وتصور مهاراتنا.

ورشة عمل:

توقف لبرهة للتفكير فيما تراه في فريقك في هذه اللحظة. سجل نقاط فريقك باستخدام مقياس من 0 إلى 10. وقبل ذلك، يعني مجموع 10 "ممتاز"، لا تشوبه شائبة، لا يمكن تحسينه. الدرجة 0 تعني أنه لا يوجد أي شيء جيد بشأنه.

كيف ستقيم:

1- ما سببك المقنع للتحسين كل الوقت؟
2- التحسن الفردي في الأداء؟
3- قدرتك على رفع المعايير، وليس الأهداف؟
4- قدرتك على توضيح الأمور من خلال التركيز على العمليات واستخدام جلسات الإحاطة الفعالة؟
5- نوعية الممارسات الخاصة بك واستخلاص المعلومات؟

This page intentionally left blank

الفصل السادس

القيادة على مستوى عالمي

القيادة لديها عدة مستويات مختلفة. عادة عندما نفكر في القيادة نركز على القائد. وغالبًا ما نرى القائد كفرد واحد هو المسؤول العام عن الفريق.

ومن المثير للاهتمام، أن الفرق عالية الأداء غالبا ما يكون لها العديد من طبقات القيادة – حتى تلك التي لديها قلة من الأعضاء. بعض الفرق يشار إليها في الواقع باسم "فريق من القادة". هذه الفرق غالبا ما تكون قادرة على تقديم أداء استثنائي في الظروف المعاكسة والمتقلبة، لأن عمق القيادة يتيح لهم بأن تكون مرن ومتجاوب بشكل لا يصدق.

فريق من القادة

في بعض الحالات، هناك حاجة وظيفية قوية لوجود فريق من القادة. وغالبا ما تعمل وحدات القوات الخاصة في المعرفة التي يمكن أن تفقد قائدها الرئيسي. إذا كان فقدان قائد الفريق جعله كالسفينة بلا دفة، فإن وحده سيكون ضعيفًا بلا شك. وأوضح غاري روسي قائد فريق البحرية الأميركية كيف تم إعدادهم لضمان أن الفريق بأكمله يمكن أن يصبحوا قادة.

وقبل الشروع في أي مهمة، كان يؤخذ الفريق دائما في الحبس المشدد. لو كانت لدينا أوامر للذهاب يوم الاثنين، فسنذهب يوم الجمعة ليلا ونبدأ في التحضير ونقطع أي صلة بالعالم الخارجي. لدينا أمر تحذيري يعطينا فكرة عما نحتاج إليه لنكون معًا. ثم نذهب إلى ترتيب قائد الدورية. إنها خطة استراتيجية. إنها خطة تتعرض إلى التضاريس، وتدرس الجغرافيا، ،والدخول، والخروج، وما هي الأسلحة المطلوبة، وما هو الريف، ومن هم أصدقاؤنا، ومن أعداؤنا، وأين مكان هبوط المظلات، ومكان خروج الغواصة؟ والجدير بالذكر إن الخطة تتعرض إلى العديد من المستويات من التفاصيل المثيرة حتى لا يترك شيء لمحض الصدفة. حيث يكون لكل واحد منا وظيفة، وكل واحد منا لديه دور ومسؤولية. كما نعرف التسلسل القيادي. كنت أدرك أنه إذا كنت ثالث أكبر القيادات، فمعنى هذا إنه إذا فقدنا أكبر اثنين أفراد الفريق، وكنت في القيادة وكنت على استعداد للذهاب. فكان علي أن أعرف الخطة وكذلك القائد. وإذا لم أعرف هذه التفاصيل الدقيقة تماما، فإن أصغر شيء يمكن أن يسبب كارثة مطلقة.

في كتابه، Elite!، يصف فلويد وودرو مهمة القوات الجوية الخاصة وراء خطوط العدو في العراق. وأطلق الرصاص على قائد وحدة دلتا الثمانية وأصيب بجراح أثناء المهمة وكان بحاجة إلى نقله جوا إلى مستشفى ميداني. على الفور ، صعد القائد الثاني في القيادة وأخذ زمام الأمور.[2] وبالطبع هذا لا يحدث عن طريق الصدفة. يحدث ذلك لأن الفريق بأكمله خضعوا للتدريب كقادة. لذلك قيادة الفريق أمر طبيعي بالنسبة لهم لأنها مهمة ثانوية لكل الفريق قاموا بالتدريب عليها. كما أنهم يمارسون هذه الاستعدادات ويستعدون لها، لأن هناك احتمالا كبيرا بأنهم سيحتاجون إلى تغيير القيادة في مهلة قصيرة جدا. القائد الجديد على استعداد لتولي المسؤولية، والفريق مستعد لقائد جديد.

ومع ذلك، ليست وحدات القوات الخاصة التي تعمل كفريق من القادة فقط. وينطبق الشيء ذاته في سباقات اليخوت. وكقبطان لكليبر راوند، استغرق طاقم سباق

اليخت العالمي برنارد هول وقتًا كبيرًا من وقته لضمان أن طاقمه سيكون قادرًا على الإبحار بالقارب لو كان هو غير قادر على القيادة.[3] لقد سعى عمدًا إلى التراجع وإلقاء المسؤولية على عاتق الطاقم لاتخاذ القرار والتنفيذ. درس طريقة قيادته للقادة ليكون قادرًا على الإبحار بالقارب بدون الاعتماد على مدخلاته. في الحقيقة، يصف عمله تجاه وضع ما بحيث سيصبح أكثر من استشاري لطاقمه. بشكل لا يصدق، خلال السباق، كان بريندان بحاجة إلى استدعاء هذا عندما طُلب منه الانتقال إلى قارب مقابل الذي أصيب قائده بجروح خطيرة. وهذا يعني أن طاقمه كان قادرًا على الإبحار بأمان خلال ظروف الأعاصير في منطقة شمال المحيط الهادي المغادرة بدونه.

كما وصف أندي بيدسورث في كأس أميركا كيف أن طواقم اليخوت ذات المستوى العالمي ستعتمد في كثير من الأحيان على قادة مختلفين خلال السباق، حيث تتغير الأوضاع.

> عندما نعمل بشكل جيد، نتبع الإجراءات ببساطة بطريقة عادلة. المهمة الأولى هي التعرف على الوضع. من الممكن أن يكون شخص في نصف القارب لديه وجهة نظر أفضل. من لديه المعلومات؟ في بعض الأحيان من الأفضل لمن لديه المعلومات تولي زمام الأمور. في بعض الأحيان نحن بحاجة إلى معلومات للعودة إلى قائد أو الزعيم لاتخاذ القرارات. إذا كنت الربان، فقد أسلم القيادة إلى شخص آخر في نهاية حادة وسؤاله ما يحتاجه - "أنت تولي زمام الأمور، ما الذي تحتاجه؟" في أي لحظة، يمكن أن يصرخ أي شخص على متن القارب، مشيرًا إلى نفسه للوصول إلى المنصب".

أهمية الأدوار القيادية للأفراد

ومن الواضح أن هذا النظام الذي يتمتع بهذه الإنسيابية للقيادة يتطلب أساسًا من الثقة والاحترام في الفريق بأكمله. ويعتمد ذلك أيضا على وجود قائد مستعد لتسليم القيادة عندما يكون هناك شخص أفضل في القيادة. وكما جاء في تقارير جيمس سوربيكي، على الرغم أن الجيش الأمريكي يعتبر مؤسسة تدار من الأعلى إلى الأسفل، إلا

أن الواقع مختلفًا تمامًا عن ذلك.[4] فهم يعرفون أن المعرفة المحلية فعّالة للغاية، لذلك يتم منح القادة على أرض الواقع حرية كبيرة لاتخاذ القرارات على أساس ما يرون أمامهم، ومن ثم التصرف. هذا لا يعني أن الوحدات تصبح غير منسقة ومتفرقة. لأن نظام الاتصالات الخاص بهم يتيح للمنظمة ككل العمل معًا كجسد واحد. إن أجسامنا لديها أجهزة حسية تكشف ما يحدث في بيئتنا؛ على سبيل المثال لدينا جهاز عصبي يقوم بنقل الرسائل إلى نظام القيادة المركزي (الدماغ)، ثم يرسل رسائل مرة أخرى إلى العضلات التي توجه حركتنا. لدينا أيضا عمليات اللاوعي وردود الفعل التي تسمح لأجسادنا بالرد الفوري حسب بيئتنا دون الحاجة لأدمغتنا باتخاذ القرارات. يتم التحكم في توازننا وتنظيم درجة الحرارة والعديد من الوظائف الأخرى دون الحاجة إلى أوامر من الدماغ. الأهم من ذلك، حتى عندما تبدأ ردود الفعل، وتشرع الأجهزة الحسية لدينا في إبلاغ دماغنا حتى نعرف ما يحدث في أطرافنا.

عندما أنظر إلى منظمات فعالة للغاية في العمل، أرى أنماطا مماثلة. وأوضح السير كليف وودوارد أن للرجبي الإنجليزي ثمانية قادة في الملعب في فريق مكون من 15 لاعبا[5]، ولكل واحد منهم دور قيادي محدد. أولا كان هناك قائد الفريق والذي كان مسؤولا عن ضمان أن جميع اللاعبين "كجسد واحد". لاعب خط المنتصف وخط الوسط والرقم 8 (بهذا الترتيب)، مسؤولون عن ضمان لعب الفريق بخطة اللعبة، وتكييفه مع التغييرات المطروحة في الخطة. وكان هؤلاء اللاعبون القادة التوجيهين في الملعب. لقد قاموا بتقييم نقاط القوة والضعف لكل الفريق، وقاموا بتصميم اللعبة لتحقيق أقصى قدر من نقاط القوة الخاصة بهم وكشف نقاط ضعف الفريق المقابل. كان واحد من الصفوف الأمامية مسؤولا عن أداء لاعبي خط الوسط، بما في ذلك النداءات. حيث كان واحد من خط الوسط مسؤولا عن أداء لاعبي الخط الخارجي، بما في ذلك النداءات. وكان المركز الداخلي مسؤولا عن المواقع الدفاعية من الخلف. وكان لاعب الجناح الجانبي المفتوح مسؤولا عن المواقع الدفاعية من الأمام. كما يقول كلايف وودوارد، كان 99 في المائة من عمله منصبًا على مجال التدريب، وعقد الاجتماعات مع الفريق، والمكالمات الهاتفية مع

لاعبين آخرين والموظفين، ووقت يقضيه في دراسة الفريق المنافس. هذه الأسس سمحت بذلك لنقل المعرفة إلى الملعب في يوم المباراة. عندما نرى القيادة بهذه الطريقة، غالبًا ما نحصل على منظور أوسع بكثير. وهو يختلف بشكلٍ واضح عن النهج الضيق الذي يجعل "شخصًا واحدًا قائدًا".

فريق القيادة

العديد من الفرق، حتى الفرق الصغيرة نسبيا، سيكون لها فريق قيادة متميز.

وغالباً ما يتكون هذا الفريق من اثنين أو ثلاثة من كبار الأعضاء. وغالبا ما يخدم فريق القيادة عددًا من الوظائف القيِّمة. فهي تعمل كعقل موسع للقائد الأساسي، وتوفر مسبارًا للأفكار والآراء. في بعض الأحيان هذا يزود القائد بفحوصات دقيقة.

في مناسبات أخرى، هو وسيلة للحصول على مدخلات متخصصة من الآخرين الذين لديهم نقاط قوة وخبرة مختلفة. بل هو أيضا وسيلة جيدة للقائد لزيادة الوعي الحسي لديه من خلال عيون وآذان الآخرين. وهذا يساعدهم على تحسس نبض الفريق، وقياس الشغف وفهم كيف يفكر أعضاء الفريق ومعرفة شعورهم.

يصف بريندان هول الطريقة التي اختار بها فريق قيادته في "سبيرت أوف أستراليا"[6] ومن المهم أن يعرف أنه يحتاج إلى اختيار أفضل القادة وليس أفضل البحارة. وقال إنه يفهم أن إدارة الناس، وإدارة توقعات الطاقم، كانت ذات أهمية حاسمة لنجاحها. ويوضح بريندان أيضا أنه كان يبحث عن أشخاص يتممون نقاط ضعفه وقوته. وبعد تقييم أسلوبه القيادي، عرف بريندان أنه يعتمد على مهارات تفاوضية جيدة. وبطبيعة الحال، يتفاوض ويستشير فريقه. لذلك، عند تحديد قادة لبناء فريق قيادته، اختار بريندان أولئك الذين لديهم أسلوب أكثر توجيها وداعم. وفي رأيه، قد يكافح قائد فريق ليكون ذا خبرات جمة. ومع ذلك، من خلال إيجاد آخرين يكملون أسلوبنا، يمكننا تطوير فريق قيادة جيدًا.

سألني قائد الفريق الرياضي كيف يمكنه إشراك أعضاء الفريق الذين لديهم

شخصيات مختلفة تمامًا عن نفسه. كان القائد "رقيب أول"، كما وصفته في الصفحة 64. كان شديد التركيز، وتنافسي للغاية، وحازم. وكان بعض أعضاء الفريق "الهيبيين"، الذين يقدرون العلاقات والانسجام. عادة، هذا القائد لا يمانع في الخلافات. ومن ناحية أخرى، يميل الهيبيون إلى تجنب الخلافات. وفي بعض الأحيان يرون الرقيب الأول متسرع للغاية، انفرادي وجاف في المعاملة. على العكس من ذلك، غالبا ما يكون الرقيب الأول محبطًا إذا كان الهيبيون غير حاسمين، وغير مستعجلين أو كسولين أو يتصرفون ببطء.

الحل، بالنسبة للكابتن، كان الاستفادة من نقاط القوة من اللاعبين الكبار الآخرين. كان لدى أحد اللاعبين، على وجه الخصوص، شخصية أقرب إلى الهيبيين. وقال إنه يفهم الحاجة إلى التفكير بشأن التأثير البشري لأي قرار، وكيف يتم تسليمه. بالإضافة إلى التأثير التكتيكي للقرار، فهم هذا اللاعب كيف من المرجح أن يجعل الناس يشعرون. من خلال توسيع فريق القيادة، وبما في ذلك لاعبين آخرين يمكن أن يكملوه، وجد الكابتن أنهم كانوا أكثر قدرة على إشراك الفريق بأكمله وغالبًا ما تكون فرق القيادة في وضع أفضل لاتخاذ قرارات كبيرة عن فرد واحد. يمكن أن تساعد وجود وجهات نظر متعددة. وغالبًا ما يكون من المفيد إدماج الناس الذين قد يكونون أكثر عرضة للمخاطر مع أولئك الذين هم أكثر تحفظًا. موازنة الحزم مع الاستجواب النقدي والتفكير التحليلي يمكن أن يقدم لنا قيمة هائلة. فمن النادر توفّر كل الصفات اللازمة في شخص واحد. ومع ذلك، فإن فريق القيادة المتوازن أكثر احتمالا بكثير لاحتواء هذه.

القادة المؤثرون

لماذا يجب على أي فريق اتباع القائد؟ هل هو ببساطة لأنه يرتدي شارة الكابتن، أم لأن لديهم المزيد من الشرائط على أكتافهم أو لأن لديهم لوحة تحمل حروف "المدير التنفيذي" على الباب؟ إذا كنا نفكر في ذلك بشكل عقلاني، فإن هذه ليست أسبابًا جيدة بشكل خاص لنا لاتباع القادة. لقد كتبت مؤخرًا كتابًا بعنوان "How to Herd Cats"، والذي يحدد كيف يمكن للقادة تحفيز مجموعة من المفكرين المستقلين ليصبحوا فريقا متماسكًا. لقيادة قطيع من القطط، نحن بحاجة إلى أن نتذكر أن المفكرين المستقلين سوف

يتخذون قراراتهم الخاصة، وفقا لمصلحتهم الذاتية. وهو مبدأ يتضح تماما في الفرق الحيوانية.

ومن المثير للاهتمام، يبدو أن الفرق الحيوانية لديها طريقة بسيطة جدًا وفعالة للغاية لاختيار قادتهم. القادة في المملكة الحيوانية ليست مختارة ذاتيًا، أو يتم اختيارها من قبل مجموعة حصرية. وببساطة، القائد هو الذي تختاره الحيوانات الأخرى. إذا كانت مجموعة من الحيوانات تبحث عن الطعام، فإنها تميل إلى اتباع الفرد الأكثر معرفة بمكان الطعام – الفرد الذي يتسم بالمعرفة والخبرة. على سبيل المثال، إذا كان هناك فرد واحد يعرف كيفية الانتقال إلى مكان جيد بشكل خاص، فإن الآخرين يتبعونه. النحل فعاليته ملحوظة في العثور على الطعام، حتى على مسافات كبيرة نسبيا، فكيف تضمن مستعمرة النحل تجميعهم أكثر من مصدر طعام متاح؟ هل هو حالة كل النحل لنفسه؟ هل يطيرون عشوائيًا حتى يجدوا الطعام؟ إذا وجدت نحلة مصدرًا جيدًا للغذاء، هل هي الوحيدة التي تستفيد؟ أم أن هناك طريقة لمساعدة المستعمرة كلها للعثور عليه؟ كيف تعرف المستعمرة مصادر الغذاء الأفضل؟

الجواب أن النحل يرسل كشافة أو مستكشفين. يرسل النحل بعد ذلك جودة مصدر الطعام التي عثروا عليه من خلال الرقص الاهتزازي. وتتعلق شدة الرقص مباشرةً بنوعية مصدر الغذاء (مثل الرحيق المتوفر في بقعة من الزهور). ولذلك، فإن الكشافة الآخرين سيتبعون في الزيارة الثانية النحل الذي عرض الرقصات الأقوى. وبالتالي فإن بعض النحل يكون أكثر أتباعًا من غيره. ثم يجهز النحل الرئيسي المناطق التي اختاروها مع فرقة من أتباعه. بعد العديد من البعثات الاستكشافية، وعروض الرقص الاهتزازي، سوف يقلص النحل النطاق وصولا إلى أفضل مصدر من المواد الغذائية. افتراضيا، فإنها جميعا قد اختارت اتباع واحد من النحل لمصدر الغذاء الخاص بهم. الأهم من ذلك، الرقص الاهتزازي ليس مسابقة شعبية للنحل. ليس هناك فائدة لأن يصبح كل النحل قائد. الفائدة الوحيدة تأتي إذا كانوا جميعًا يجدون أقوى مصدر غذاء. لذلك، ليس هناك مصلحة في أداء النحل رقصة اهتزازية كبيرة من أجل توظيف أتباعه. في الفرق الحيوانية، تميل القيادة إلى أن تكون مخصصة على أساس وظيفي للغاية. البشر يخلطون هذه العملية الرائعة

للغاية، من خلال إدخال الأنا. في كثير من الأحيان الناس يريدون أن يصبحوا القائد لأنهم يريدون أن يحصلوا على ألقاب وأهمية والمكافآت. هذه الحكمة لا تقتصر على المملكة الحيوانية، على الرغم من أنه يمكن القول أنه من الأكثر شيوعا العثور عليه في الحيوانات من البشر. وأوضح الطيار المقاتل من القوات المسلحة الملكية ماندي هيكسون أن مهام العمليات لا يقودها بالضرورة الضابط الأعلى رتبة[7]. وبدلا من ذلك، يقودها الشخص الذي يتمتع بأكبر قدر من المعرفة أو مستوى الخبرة في تلك المهمة بالذات. ولأنهم في وضع أفضل للقيام بذلك، فإنه ليس من غير المألوف العثور على مسؤولين أقل رتبة يقودون رتبة أعلى رتبة.

كيف يمكنك تحديد القائد؟

في بعض الأحيان، تأتي أكثر الأفكار عمقًا عندما لا تتوقعها. خلال محادثة مع خبير في الفرق الحيوانية، الدكتور دان فرانكس، طرحت سؤالا حول كيف يمكنك تحديد القائد في قطيع من الحمام. "هل القائد هي الحمامة التي تتصدر المقدمة؟" قال لي دان أنه يمكن أن يكون الطائر في المقدمة، ولكن ليس شرطًا. الحمام، مثل معظم الطيور، ليس لديه العيون التي تشير إلى الأمام. بدلا من ذلك لديهم عيون على جانبي رؤوسهم تعرض لهم منظور 360 درجة. لذلك، القائد لا يلزم أن يكون في المقدمة ليرى، فمن الممكن أن تكون في أي مكان داخل القطيع، كما يمكن أن يطير في الوسط. كيف، إذن، يمكنك أن تقول أي الطيور يقود؟ الحقيقة بسيطة جدا، وجعلت "فكرة لامعة تلمع في ذهني":

> القائد هو الذي يتم توجيه إليه أكبر قدر من الاهتمام.
> عندما تميل الحمامة الرئيسية إلى اليسار، يتبعها السرب.

هذا المفهوم يمكن أن يساعدنا على تحديد القادة الحقيقيين في المنظمة. إذا كنت أبحث عن القادة، فأنا لا أميل إلى التركيز على مسميات الوظائف لديهم. وبدلا من ذلك، أبحث عن مقدار تأثير على من حولهم. الجدير بالذكر أن مدير فريق كرة القدم الإنجليزي السابق سفين غوران إريكسون "المهندسين المعماريين الثقافيين" هذا المصطلح لوصف

أولئك الذين يؤثرون في المنظمة. هؤلاء هم الناس الذين لديهم القدرة على تشكيل الثقافة وغالبا ما يكونون هم القادة الحقيقيين. إذا كنا نفكر في هذا بشكل أكثر عمقا، فإن هذا يعطي وجهة نظر واضحة جدًا عن القيادة.

إذا فهمنا القيادة بالطريقة ذاتها التي تفعل بها الحيوانات، سنتوصل إلى حقيقتين أساسيتين:

1- ينتخب القادة من يريدون اتباعه.

2- القادة هم من يؤثرون في الأشخاص من حولهم.

السمات الشخصية للقادة العظماء

وكما تتصور، لقد قرأت الكثير من الكتب والمقالات حول القيادة العظيمة.

وكما هو متوقع لقد وجدت مئات من الحسابات المختلفة من مجموعة من معلمي القيادة عبر العصور. في حوالي العام 500 قبل الميلاد، لاحظ الجنرال العسكري الصيني صن تسو في كتابه "The Art of War" أن هناك خمس فضائل عظيمة للقيادة:

> القيادة مزيج من الذكاء والثقة والانسجام والشجاعة والانضباط. الاعتماد على الذكاء وحده يؤدي إلى التمرد. كما إن ممارسة الإنسانية وحدها يؤدي إلى ضعف. والتركيز على الثقة يسفر عن حماقة. والاعتماد على قوة الشجاعة يؤدي إلى العنف. والانضباط المفرط والعداء في القيادة يؤدي إلى القسوة. فعندما يكون لكل واحد خمسة فضائل معًا، كل منها مناسب لوظيفته، يمكن للمرء أن يكون قائدًا.[8]

وفي الآونة الأخيرة، يصف المؤلف والمتحدث بريندون بورشارد ما يفعله القادة العظماء فعليًا من خلال "ستة إسعافات".[9] بعد أن رأينا العديد من قوائم السمات الشخصية القيادية، يجب أن أعترف بأن هذه الأمور جيدة كما رأيت. لكي أكون صادقا، أتمنى أن أخرج معهما أولا العناصر الستة الخاصة به:

"**التصور**" لدى القادة العظماء رؤية. إنهم يعرفون ما يجب أن يبدو عليه الغد وكيف سيكون أفضل. وهم يعرفون المهمة، والسبب، والغرض المقنع، والسبب في أهميته. وهم يشاركون هذا مع الآخرين.

"**التطويع**" يحشد القادة العظماء أشخاصًا آخرين للمساعدة في جعل الرؤية حقيقة واقعة. للقيام بذلك، إنهم يتجنبون جذب الأتباع. وبدلا من ذلك، فإنهم يشركون المبدعين والمتعاونين، الذين يستثمرون بسعادة أنفسهم في المساعدة على جعل الرؤية حقيقة واقعة.

"**التجسيد**" القادة العظماء هم الذين يعيشون من أجل تجسيد رؤيتهم ورسالتهم وتحقيقها على أرض الواقع. وهم يضمنون أن كل ما يقومون به يعزز ويدعم ويعكس رسالتهم. كما يقول بريندون بورشارد: "أنت لن تصدق الرسالة، إن كنت لا تصدق الرسول".

"**التمكين**" يُمكِّن القادة العظماء الآخرين من التقدم من خلال تمكينهم. وهذا يتجاوز منحهم الإذن. وهذا يعني أيضًا تزويدهم بالمهارات والمعرفة والأدوات والموارد والثقة لتقديمها.

"**التقييم**" يُقيم القادة العظيمين الموقف، لتقييم ما إذا كان الفريق على الطريق الصحيح، وما إذا كانوا في الواقع حولوا الرؤية إلى واقع ملموس.

عند القيام بذلك، فإنهم سوف يأخذون البيانات من الآخرين، وسيمدونهم بتعليقاتهم.

"**التشجيع**" القادة العظماء، كما وصفهم بريندون بورشارد، هم "الأبطال، والمشجعون والمحفزون". بالطبع، هذا سهل بما فيه الكفاية للقيام به في البداية وعندما تسير الأمور بشكلٍ جيد. من الصعب جدًا القيام به باستمرار إذا كنت في رحلة طويلة، ويمكن أن يكون تحديًا خاصًا خلال تلك الأوقات العصيبة عندما تصبح الأمور صعبة حقًا.

سيقدم لك بحث جوجل مئات من الأمثلة الأخرى، إن لم يكن الآلاف. ولكل منها منظور مختلف قليلاً عن القيادة. ويستند تفسيري الخاص للقيادة الرائعة إلى ملاحظاتي الشخصية ومحادثاتي مع القادة العالميين الذين التقيت بهم. وعندما حاولت تصور ما رأيتهم يفعلون، بدأ نمط ما في الظهور.

القادة العالميين يجيبون على الأسئلة لماذا؟ وماذا ؟ وكيف ؟ ومتى؟ ومن؟

لماذا؟ كما يوضح الكاتب سيمون سينك، إن القادة ملهمين لأنهم يؤكدون "لماذا؟".[10] يستخدم سينك أمثلة مثل الدكتور مارتن لوثر كينغ وستيف جوبز. هؤلاء هم قادة يشاركون الناس لأنهم يركزون على السبب؟ هل شارك الدكتور مارتن لوثر كينغ في لماذا الخاصة به؟ عندما قال لأمه، "لدي حلم". كما أوضح مدرب الكريكيت السريلانكي بول فاربريس، حملة كأس العالم الخاصة بهم التي تمت تغذيتها بالرغبة لفوز لاعبيه الاثنين المتقاعدين. سيمون سينك يؤكد أن "الناس لا يؤمنون ما تفعله، بل بسبب فعلك ذلك". ويركز القادة العظماء على الغرض والتواصل مع فرقهم. عندما يشارك القادة سببهم ؟، فإنه يسمح للناس لمواءمة هدفهم الشخصي مع الفريق. الأهم من ذلك، أنها تمكن الناس من التعرف على السبب والالتزام به.

ماذا؟ قادة العالم الذين رأيت أيضا فهم ما يفعلونه مع الوضوح والبساطة. ولذلك، فهي قادرة على تمرير هذا الفهم إلى فرقهم. وقد بنى فريد سميث في فيديكس وضوحًا للمنظمة بأكملها عندما قال إن وظيفتهم كانت ببساطة لتقديم سلسلة من الإجراءات بين عشية وضحاها.[11] وبالمثل، فإن فرق وحدات القوات الجوية الخاصة التي حررت السفارة الإيرانية كان لها عمل واضح جدًا: لإنقاذ الرهائن في المبنى.[12] سأل طاقم سبيريت أوف أستراليا ببساطة: "هل يجعل ذلك القارب أسرع؟"[13] باختصار، يعرف القائد معنى "طولين من حوض السباحة" ويساعد الفريق على فهمه أيضا. كأفراد، عندما يكون لدينا مهمة بسيطة واضحة، لدينا فرصة جيدة للقيام بهذه المهمة بشكل جيد. وينطبق الشيء نفسه عندما نعمل في فريق. فضلا عن المساعدة في توضيح مهمة الفريق، يضمن القادة الكبار أن كل فرد يعرف بالضبط ما يفترض القيام به وكيف يساهم في الفريق ككل.

العديد من القادة يخلطون هذه القضية عن طريق دفع فريقهم لتحقيق نتيجة أو هدف ذات الصلة بالنتيجة. والجدير بالذكر غالبًا ما يشجع مدربو الرياضات فرقهم للخروج والفوز. يشجع مديرو المبيعات فريقهم لتحقيق هدف المبيعات. وعندما نفعل ذلك، غالبًا ما نعطي فرقنا مهمة خارجة عن إرادتهم. في كثير من الحالات، تكون النتيجة النهائية هي أن يشعر فريقنا أنهم تحت ضغط وبالتالي تقديم أداء دون المستوى.

وهذا لا يعني أننا ببساطة نقول للفريق ابذل قصارى جهدهم ومن ثم الجلوس والتمني. وضع مدير أداء الرياضة بالمملكة المتحدة، سيمون تيمسون، الخطوط العريضة لطريقة تحليل البرامج الأوليامبية التي يحتاجون إلى القيام به للفوز، ومن ثم إنشاء خطة لتقديم العمليات المطلوبة. وأظهرت أبحاثهم أن الفوز 1500م للرجال في نهائي الأولمبية، والرياضيين سوف تحتاج لاستكمال اللفة الأخيرة في أقل من 52 ثانية. هناك المئات من الأشياء التي تساهم في النجاح في اجتياز 1500م، ولكن الرياضة في المملكة المتحدة عرفت أن هذا العنصر كان حاسمًا. لذلك، أصبح تمكين الرياضيين من إكمال مرحلة 400 م في المرحلة الأخيرة في 52 ثانية محور التركيز الرئيسي لبرنامج التدريب.

من؟ وبمجرد أن نعرف مهمة الفريق بأبسط العبارات الممكنة، يمكننا أيضا أن نرى كيف يمكن لكل فرد أن يساهم بشكل أفضل في ذلك. القادة العظماء يعرفون فريقهم. يفهمون مهاراتهم، وكفاءتهم، وعقليتهم، وشخصيتهم، ومصلحتهم في كل مهمة. وأظن أن العديد من القادة سوف يركزون في المقام الأول على المهارات وربما على الإمكانيات أولا. إن القادة العظماء الذين أشرت إليهم بالتأكيد يرون أن يلعبوا الناس إلى نقاط قوتهم ويجدون طرقًا تمكنهم من أداء أفضل ما لديهم. على الرغم من أنني أوافق على أن تعيين المهام على أساس المهارات والقدرات هو المهم، أود أيضا أن ندعو إلى مزيد من الحذر. من هو الأكثر اهتماما، أو فضولا أو انفعالا بهذه المهمة؟ من يريد أن يفعل ذلك؟ من يهتم بها؟

متى؟ أفضل القادة هم من رأيتهم يفهمون أيضا الاحتياجات الاستراتيجية للفريق والمشروع. لديهم "عرض طائرات الهليكوبتر" يسمح لهم بمعرفة متى أن القطع المختلفة من الأحجية المطلوب وضعها في مكانها. هناك حافز للصبر على القيام بالمهمة بأسرع

وقت ممكن. لقد رأيت العديد من الزعماء الذين يريدون دائما القيام به "الآن!" أو حتى "يوم أمس!" على الدوام، هذا يؤدي إلى أن يصبح الفريق متحفزًا ومتعجلا. أنهم يشعرون وكأنهم يتسابقون خارج نطاق السيطرة. إنه مثل هذا الإحساس الذي تشعر به عندما تقود على طول بسرعة عالية. كل شيء يبدو ضبابيًا. لم يكن لديك الوقت للرد على الأشياء بشكل جيد، لأنها يبدو أنها تتحقق فجأة. وبمجرد تفادي أزمة واحدة، ستكون الأزمة التالية واقعة على عاتقك. يتوقف القادة العظماء ويسألون: "متى نحتاج فعلا إلى تحقيق ذلك؟" أحيانًا يعني ذلك جمع المعلومات من خارج الفريق. وبمجرد حصولهم على هذه المعلومات، وفهم الاحتياجات الاستراتيجية، يمكنهم أن يطرحوا أسئلة أكثر تيسيرًا للفريق.

صيغة السهام الحمراء للتمكين بسيطة للغاية. وكما وصفها جاس هوكر: "نعطيهم ماهية الفعل والوقت قبل أن يقرروا الطريقة التي يفعلوا بها. من أجل اعتماد هذا النهج البسيط والفعال للغاية، عليك أن تعرف كل ما يطلب من الفريق والوقت. ببساطة الصراخ 'الآن!' أو 'أمس!' ليس حلا كبيرًا.

كيف؟ بمجرد أن نعرف لماذا؟ وماذا؟، يُمكننا أن نضع خطة لتقديم كيف؟. ومن المثير للاهتمام، إنه في هذه النقطة أن العديد من معلمي القيادة مختلفون. هل يجب على القائد تقديم الخطة؟ هل يجب عليهم وضع الاستراتيجية؟ أو، ما إذا كان يجب إشراك الفريق للعثور على كيفية؟ وعلى الرغم من أن البعض سيقترح أن يقوم القائد بتزويد فريقه بالخطة، فإن البعض الآخر يختلف مع هذه النقطة. في كتابه، Elite!، يشرح فلويد وودرو (في المربع أدناه) أنه على الرغم من أنه على قادة فريق القوات الجوية الخاصة تسهيل العملية، فأيضًا على الوحدات أن تبني شكل جماعي الخطة.

خلف خطوط العدو – نهجان

دلتا الثماني والدلتا تسعة هما وحدتان تم نشرهما خلف خطوط العدو في العراق. وكان هذان الفريقان في نفس المكان، وفي نفس الوقت، مع نفس الموجز ونفس الموارد المتاحة لهما. ويشير المنطق إلى أن ينبغي أن يحقق الفريقان مستويات مماثلة من النجاح. ومن المهم معرفة أن هناك فارقًا أساسيا واحدا؛ ألا وهو الطريقة التي تقودها وحدتان.

استغرق مارتن، قائد دلتا الثامن، وقتا لفهم فريقه، وشخصياتهم ومهاراتهم. وقال إنه يعلم أن هناك ثروة من المهارات والخبرات والمعرفة التي ستكون ذات قيمة في وضع خطة مهمتهم. شارك مارتن فريقه من خلال منحهم موجزا، ووضعهم التحدي وإنتاج استراتيجية مجتمعة. كما كان يعرف أن هناك بعض أعضاء الفريق الذين يميلون إلى أن يكونوا أكثر هدوءًا وأكثر تحفظًا.لم يميل هؤلاء الناس إلى فهم آرائهم في مناقشات جماعية، ولكن لديهم مدخلات قيمة. لذلك، سأل مارتن عن عمد عن آرائهم وسعى للحصول على ملاحظاتهم. وأثناء عملية التخطيط، كان هناك بعض الخلافات الصحية. والأهم من ذلك أن الجميع يعلم أن آرائهم قد أخذت في الاعتبار، لذلك عندما يحين الوقت لتقديم الخطة، يلتزم الجميع بها.

في دلتا تسعة، جلب القائد، جيم، فريقه وقدم لهم موجزًا. وكما حدث مع دلتا الثمانية، كان هناك قدر كبير من النقاش. وكان لدى دلتا تسعة أيضا بعض أعضاء أكثر هدوءًا من ذوي الخبرة والمعرفة، ولكن يبدو أن أصواتهم غرقت من قبل أعضاء أكثر صخبًا للفريق. يبدو أن هناك مجموعة صغيرة من أنصار تشكيل حول جيم، الذين أيدوا خطته. افتراضيًا، تم قبول الخطة. أبطلت هيمنة عدد قليل من الأعضاء رأي المعارضين. خلال مهماتهم، واجه كل من دلتا 8 ودلتا 9 شدائد كبيرة. نجحت دلتا 8 في إكمال الجزء الأول من مهمتها قبل مواجهة كتيبة معادية. وخلال معركة السلاح، قتل قائدهم مارتن، متأثرًا بجراحه. وسرعان ما صعدت الخطة باء في المرتبة الثانية. ودعوا إلى تقديم الدعم وتم نقل مارتن إلى مستشفى ميداني.

كلما كان هناك تغيير، فاجتمع الفريق معًا، وشارك في إنشاء خطة جديدة ومن ثم الالتزام بها. لم تكن خطتهم خطة القائد بل كانت خطة الفريق. بدأت مشاكل دلتا 9 عندما هبطوا وراء خطوط العدو. هبطوا في موقع مكشوف واضطروا إلى السير بمعدات ثقيلة مع القيادة في المطر ودرجات الحرارة التي تصل إلى الصفر حتى يتمكنوا من العثور على السلامة. وهذا يعني أنهم بدؤوا المهمة بفريق معرض للبلل والبرد والجوع وضعفاء. بدأ الفريق في مكافحة المشاكل المثارة. فبدلا من التقدم خلال مهمتهم، كانوا يتعاملون مع المشاكل. وكلما بدأت الروح المعنوية في الانخفاض، تصبح المشاكل الصغيرة مشاكل كبيرة. وتراكمت المشاكل.

كانت هناك تمتمات من السخط. فخطة القائد لا تعمل! هناك يميلون إلى أن يكونوا تحت تأثير الدومينو. فالأفكار السلبية تتشكل داخل أذهان الناس. ثم يتم التعبير عن هذه الأفكار وتصبح تمتمات سخط. بدأ التزمر وبدأ أعضاء الفريق في المعارضة وتحدي القيادة. ونتيجة لذلك، بدأ القائد، جيم، أن يصبح دفاعيًا وتعصب على الفريق. فبدلا من كونهم فريقًا موحدًا، أصبحت دلتا 9 مجزأ وبدؤوا يلومون القائد على تواجده وأدائه. وتنتهي القصة كما انتهت قصة دلتا 8، مع عدم وجود مارتن المجروح، وتم التكليف بإنقاذ دلتا 9، الذين أصبحوا محاصرين من قبل العدو.[14]

القادة هم السلطة

التمكين هو مصطلح شائع الاستخدام في القيادة والعمل الجماعي في هذه الأيام. كثير من القادة يعرفون أهمية تمكين شعوبهم ويطمحون إلى القيام بذلك. ولكن، عندما يتعلق الأمر بالأزمة، فإنهم لا يبدون قادرين على تحويل النوايا إلى واقع ملموس. وكثيرا ما ينشأ التحدي عندما يحتاج القائد إلى التخلي عن بعض السيطرة. إذا رأى القائد أنه الشخص الأكثر مهارة أو دراية في الفريق، فقد يستنتج أن إعطاء السيطرة للآخرين يعادل انخفاض في المعايير. لقد تحدثت إلى العديد من القادة الذين يقولون: "عندما قمت بتعليم

شخص آخر أن يفعل ذلك بالمعيار المناسب، كان بإمكاني أن أفعل ذلك بنفسي عشر مرات".

إن المعضلة هي بالطبع ما تختار القيام به بنفسك، حيث سينتهي بك الأمر بالقيام بذلك مرارًا وتكرارًا. إذا كنا نُمكِّن الآخرين، فإن هناك خطر في أن المعايير قد تنخفض في البداية. فالعديد من القادة يدركون أنهم لا يستطيعون تحمل ذلك. وفي بعض الحالات، فإن القادة يحبون حقا تمكين فريقهم ولكن لا يمكن العثور على الوقت أو فرصة للقيام بذلك. ويبدو أن القادة العالميين يفهمون أن تمكين الآخرين يتطلب التخطيط. ويبدو أن السؤال الرئيسي هو "متى هو أفضل وقت للقيام بذلك؟"

عندما يكون الوقت مخططًا مسبقًا، فمن المرجح أن يكون مزعجا للقائد. لذلك، يمكن لكل من القائد وأعضاء الفريق تكريس الوقت اللازم للقيام بهذه المهمة بشكل صحيح. قد تكون هناك أيضًا فرص لتمكين الناس من التقاط زمام الأمور خلال فترات ثابتة، عندما يكون هناك تطلب أقل لذلك. عادة هذا يمنحنا هامش أكثر قليلا للخطأ ويسمح للناس بارتكاب الأخطاء كما تعلمون. في كثير من الأحيان عمليات التدريب الفعالة حقا بسيطة للغاية. ويبدأ مع التعليمات: أنا أفعلها؛ يمكنك مشاهدة وطرح الأسئلة. ثم تنتقل العملية إلى الإشراف: أنت تفعل ذلك؛ أشاهد وأقوم بالتعليق بعد ذلك. ثم نأخذ خطوة أخرى إلى الوراء: أنت تفعل ذلك؛ أنا أتحقق وأعلق، إذا لزم الأمر. يشعر القادة مع الوقت بأقل حاجة للتحقق، وبالتالي تبدأ الثقة. وبطبيعة الحال، يكون الباب مفتوحًا دائمًا إذا احتاج عضو الفريق إلى بعض النصائح أو إلى رأي ثان. في بعض الحالات، يقضي القادة وقتًا في الحديث عن القرارات، حتى يتسنى له ولأعضاء الفريق فهم عملية التفكير بنفس الطريقة. في طواقم اليخوت، غالبًا ما يبدأ القبطان باتخاذ القرارات مع أعضاء الطاقم. ويتيح هذا الحوار لأفراد الطاقم معرفة كيفية اتخاذ القرارات والعوامل التي يفكر فيها الكابتن. على مدى فترة قصيرة من الوقت، وأعضاء الطاقم يفهمون عملية صنع القرار فيمكنهم أن يخمنوا ثانيًا ما سيقوم به القائد. ويمكنهم استخدام المبدأ نفسه عند تنفيذ العمليات. يصف بريندان هول كيف سيطلع الطاقم،

ويستمع إليهم من يؤدون المناورة، وينتظرون حتى يستكملوها، ثم يخرجون على سطح السفينة ويهنئهم على عمل جيد.

وبطبيعة الحال، فإن القائد يطور الثقة في الفريق عندما يرى أداء الفريق. وبطبيعة الحال، عندما يثق القائد في فريقه، يبدأ الناس في تطوير الثقة بأنفسهم.

وكشف مدرب كرة السلة في سان أنطونيو سبورز، غريغ بوبوفيتش، أنه خلال فترة من الوقت سوف يمتنع في كثير من الأحيان عن سحب اللوحة البيضاء وأقلامه. فنهجه يختلف كثيرًا عن معظم المدربين. فبدلا من تزويد اللاعبين بأجوبة، قال إنه غالبا ما يقول شيئًا ويسمح لهم بالسيطرة. ولقد كان لدى المجموعة الأساسية من قدامى المحاربين مدة كافية للثقة بأنهم يعرفون خطة لعبتهم وأنهم سوف يفهمون ما سيفعلونها بشكل أفضل. وهو يضع مسؤولية صنع القرار والتنفيذ في يد لاعبيه.

وبطبيعة الحال، فإن اللاعبين الذين سيتقدمون في نهاية المطاف هم.[16] وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو طريقًا واضحًا، فإن العديد من المدربين يشعرون بأنهم مضطرون للتدخل. بعد كل شيء، إن وظيفتهم على المحك. وكقائد، فإنهم مسؤولون عن تحقيق النتائج. سيتم إلقاء اللوم عليهم إذا فقد الفريق على الرغم من حجم التوقعات، يفهم غريغ بوبوفيتش الحاجة إلى تمكين الفريق والسماح لهم لتقديم الحلول.

القيادة هي كل ما يدور حول الخدمة، وليس السلطة

كان مارشال بيل سليم قائدًا عسكريًا بريطانيًا قاد ما يسمى "الجيش المنسي" في بورما خلال الحرب العالمية الثانية. وقال في حديثه مع ضباطه عن القيادة: الضباط هناك للقيادة. أقول لكم، لذلك، كضباط، أنك لن ولا يأكلون ولا يشربون ولا ينامون ولا يدخنون ولا يجلسوا حتى يرون شخصيًا أن رجالكم قاموا بتلك الأشياء. إذا كنت سوف تفعل ذلك بالنسبة لهم، سوف يتبعونك إلى نهاية العالم." اعترف مارشال سليم بأن دور القائد هو رعاية ورعاية فريقه. فإنه لا يرى الناس كأداة لإنجاز هذه المهمة. ويراهم شركاء ذوي قيمة. دور القائد هو مساعدتهم وتمكينهم من الأداء في أفضل حالاتهم وبالتالي دفع القضية الجماعية. وقال جاك ويلش، الرئيس التنفيذي للشركة العملاقة العالمية "جنرال

إلكتريك"، "قبل أن تكون قائدًا، فالنجاح هو كل شيء لتطوير نفسك. عندما تصبح قائدًا، فالنجاح هو كل ما يدور حول تطوير الآخرين. " ويحدد أيضا تحولا في التركيز على من يتخذون مناصب قيادية: "إن الأمر لا يدور حولك بعد الآن، فهو عنهم".[17]

صاغ روبرت غرينليف مصطلح "قيادة الأفراد" صاغ في 1970 ولكن هذا المفهوم يعود لآلاف السنين. ونقل عن الفيلسوف الصينى لاو تسو قوله:

> أعلى نوع حاكم هو واحد من الذي يكون لهم وجود بالكاد يدركه الناس. يأتي بعد ذلك أحد ممن يحبونهم ويثنون عليهم. ويأتي بعد ذلك أحد الذين يخشونه. يأتي بعد ذلك أحدهم ممن يحتقرونه ويتحدونه. فالعاقل هو المتواضع قليل الكلمات. عندما يتم إنجاز مهمته واستكمال الأمور، يقول جميع الناس: "لقد حققنا أنفسنا ذلك!"[18]

في كتابه، "Leadership is an Art"، يقول ماكس ديبري، "إن المسؤولية الأولى للقائد هي تعريف الواقع. والأخيرة هو أن أقول شكرًا لك. في المنتصف، خادم القوم سيدهم.[19]

ومن المثير للاهتمام أن كلمة الساموراي، التي ترتبط مع المحاربين اليابانيين، تعني في الواقع "خدمة" .[20] في عملي مع الفرق والقادة من الطراز العالمي، كثيرًا ما سمعت القائد يسأل أعضاء فريقه،"ماذا يمكنني أن أفعل لمساعدتك؟

ويولد هذا السؤال من اعتقاد حقيقي ومضمون أن لهم دور هو القيام بكل ما في وسعهم لمساعدة فريقهم في الأداء. وهم يرون أنفسهم في هذا الصدد مساعدين في تلك العملية. وهو يختلف كثيرًا عن الرأي القائل بأن القادة لديهم "السلطة". وأوافق بالتأكيد على أن القادة الكبار لهم نفوذ هائل. يمكن القول، مع تأثير تأتي السلطة.

ومع ذلك، يبدو أن القادة الكبار لا يسعون إلى القيادة من أجل ممارسة السلطة أو التقدم بأنفسهم. ويبدو أنهم يفعلون ذلك من أجل تقديم خدمة أفضل للآخرين والقضية الجماعية.

"يمكن لكل شخص أن يكون عظيمًا، لأن الجميع يمكنه أن يقدم شيئًا"
الدكتور مارتن لوثر كينغ

انظر إلى الصورة الأكبر

وصف الطيار المقاتل ماندي هيكسون الزعيم بأنه شربة (دليل الجبل في جبال الهيمالايا) .[21] مهمة شربة هي قيادة الفريق إلى قمة الجبل ورجوع الجميع بأمان. للقيام بذلك، فإنه بحاجة إلى مساعدة الجميع في الفريق لتحقيق إمكاناتهم.

عندما يقوم الجميع بالتنفيذ والتسليم، فإنه يعطي القائد المساحة لرؤية الصورة الأكبر.

إذا كان القائد هو الإدارة الجزئية، فإنه غالبًا ما يكون متورطًا في الدقائق التي تفشل في رؤية المخاطر في الأفق.

في أي أزمة، يحتاج القائد "الوعي الظرفي". هذه هي القدرة على اتخاذ خطوة إلى الوراء ورؤية التطورات تتكشف. وغالبًا ما يفقد القادة هذه القدرة لأنهم يتحملون عبء زائد. غالبًا ما يأتي تطوير الوعي الظرفي عندما نعطي أنفسنا القدرة على البحث عنه.

الخصائص الشخصية للقادة من الطراز العالمي

وكما هو الحال مع العديد من مجالات القيادة، هناك مئات، إن لم يكن، من تفسيرات مختلفة للخصائص الشخصية التي يعرضها القادة العظماء. من خلال عملي والدراسات شهدت حفنة من الخصائص الشخصية المستمرة. وبطبيعة الحال، فإن القائمة التابعة لي ليست قائمة حصرية. وأرى أن هذه المبادئ تظهر في بعض أعظم قادة العالم، على مر التاريخ، وأنا أؤمن إيمانًا راسخًا بأنها توفر أساسًا متينًا للقيادة العالمية.

تبني **الأصالة** ببساطة قادة عظماء يعرفون أنفسهم ويسعدون أن يكونوا أنفسهم. هم يعرفون من هم، وما الذي لا يكونوه. في كثير من الأحيان، هناك وعي حقيقي إنها ليست مثالية. الأهم من ذلك، أنها لا تحاول أن تكون مثالية على حد سواء. عندما يجد الناس صعوبة في أن يكونوا أنفسهم، كثيرا ما أسمعهم قائلا: "كنت أحاول أن أكون...ويظهر

أنهم يحاولون أن يكونوا شيئا آخر غير ما هم عليه. وبطبيعة الحال، نحن لسنا بحاجة إلى محاولة أن نكون أنفسنا، لأنه يأتي بشكل طبيعي. القادة الكبار مرتاحين في شكلهم الخاص. وهم لا يميلون إلى الشعور بالضغط للقيام بأي شيء أكثر، أو أن يكونوا أكثر من ذلك، لكي يكونوا ناجحين.

القيم مدفوعة في كثير من الأحيان، هناك توتر بين قيمنا والحاجة إلى تحقيق النتائج. في الرياضة، هناك حافز للغش في محاولة للحصول على ميزة. في الحياة قد نختار أن نقول كذبة بيضاء قليلاً من أجل تجنب إحراج أنفسنا. هل نختار التضحية بهوامشنا لتقديم خدمة أفضل أو حماية الربحية؟ ويبدو أن القادة الكبار يختارون باستمرار الخيارات التي تقودها القيم بدلا من جدول الأعمال البديل. وبسبب ذلك، فإن القادة الكبار يبدون الشجاعة والحكمة والصدق والنزاهة. وبقيامهم بذلك، يطورون علاقات تقوم على الثقة والاحترام.

"الاهتمام" يظهر القادة العظماء أيضًا أن لديهم اهتمامًا عميقًا وحقيقيًا للفريق الذين يقودونه. هذا لا يعني أن يكون متساهلا، أو أنه يتسامح مع معايير قذرة أو أداء دون المستوى. ومع ذلك، فهذا يعني أنهم ينظرون إلى ما هو في مصلحة فريقهم. يسمح هذا لهم بنكران الذات بدلا من أنانية. وهذا يعني أيضًا أنهم يستمعون. تساءلت مؤخرًا كيف يمكننا تطوير مهارات الاستماع أفضل. جوابي، ببساطة، كان أن تكون مهتمًا بحق ومكترثًا.

"احترام الاختيارات" كيف يتمكن القادة العظماء من عرض رعاية حقيقية للناس دون السماح للمعايير للسقوط؟ في كثير من الحالات، يتمكنون إدارة إنجازاتهم من خلال الفهم الحاد وقت وقوع المسؤولية. فهم يفهمون أننا لن نغير أبدا أشخاصًا آخرين. سيختار البشر دائما تغيير أنفسهم، أم لا. ويفهم القادة العظماء أن لدى كل شخص حرية اتخاذ خيار التغيير، وبالتالي فإنه يتحمل المسؤولية عن أدائه. وهذا يعني أيضا أن القادة يمنحون كل شخص الحق في النجاح أو الفشل. على الرغم من أن عضو الفريق هو المسؤول في نهاية المطاف عن أدائه، إلا أن القائد يقدم الدعم.

"التواضع" إن إظهار التواضع لا يعني بتاتًا أن الناس خاليون من الشخصية أو الكاريزما. في كثير من الأحيان يرى الناس قادة ملهمين كما أولئك الذين لديهم "شخصية عظيمة" - أولئك الناس الذين يبدو أنهم في عناصر أساسية على خشبة المسرح، أمام حشد. من الممكن تمامًا أن يكون للقادة هذه الصفات وأن يظلوا متواضعين. فالتواضع يجلس عكس الغطرسة. فالقادة المتواضعون يدركون أن إسهامهم جزء من كل شيء وليس أكثر أهمية من غيرهم. ولذلك فإنهم يقدرون مساهماتهم الخاصة جنبًا إلى جنب مع مساهمات الآخرين، وليس في التسلسل الهرمي. عندما يشعر القادة بالحاجة إلى إثبات أنفسهم، قد يحاولون القيام بذلك من خلال أداء فريقهم. في الجوهر، يحتاج القائد الفريق لتحقيق النتائج من أجل إرضاء نفسه أو الأنا الخاصة به والقيمة الذاتية. وكثيرا ما يكون هناك تأثير مدهش عندما يحتاج القادة إلى الفريق لتحقيق النتائج: يبدؤون في الشعور بالضغط. وتظهر أفكار القائد وعواطفه في سلوكيات سلبية عندما تبدأ في الصراخ على الفريق لتحقيق النتائج. على العكس من ذلك، عندما يعرض القادة مزيجًا من التواضع، والخضوع، والرعاية، والقيم والأصالة، ترى الناس ليسوا مغرورين أو متمركزين ذاتيًا. إنهم لا يشعرون بالحاجة إلى إثبات أي شيء لأي شخص آخر.

الملخص

القيادة تقوم على التأثير، وليس على أوامر أو تعليمات. القيادة العظيمة في كثير من الأحيان ليست ممارسة منفردة. وغالبًا ما يتم وصف أفضل الفرق كفريق من القادة. وغالبًا ما تأتي القيادة العليا من فريق القيادة، وليس من فرد واحد. بعض من أفضل الفرق تعتمد نظام انسيابي، الذي فيه مفاتيح القيادة، وفريق يتبع الشخص الأفضل وضعًا للقيادة في تلك اللحظة. ومن أجل اعتماد هذه النهج، يجب على القادة تمكين فرقهم. وعليهم أن يطوروا الثقة في فرقهم وأن يكونوا سعداء بالمشاركة في السيطرة. عندما أرى قادة عظماء في العمل، فأنا لا أرى أولئك الذين هم جائعين للسلطة والغرور. وبدلا من ذلك، أرى أشخاصا يخدمون بعناية وتناغم.

- تتطلب القيادة أساسًا من الثقة والاحترام في الفريق بأكمله. وهناك قائد جيد يكون على استعداد لتسليم السيطرة عندما يكون هناك شخص في وضع أفضل للقيادة.
- يمكننا أن نتعلم من القيادة في المملكة الحيوانية، والتي تميل إلى أن التخصص يكون على أساس وظيفي. لاختيار قائد مناسب، لا تركز على لقب وظيفتهم، ولكن ابحث عن مقدار التأثير لديهم على من حولهم. تذكر أن القادة ينتخبون من قبل أولئك الذين يختارون أتباعهم، وأنهم بدورهم، سيؤثرون على الناس من حولهم.
- قبل طرح أسئلة أكثر تمكينا للفريق، والنظر في أساسيات لماذا ؟ ماذا؟ ومتى؟ القادة مصدر إلهام لأنهم يؤكدون السبب ويفهمون ما يفعلونه بوضوح وبساطة. وهم يقومون بإرشاد الفرق إلى نقاط قوتهم لتعزيزها ويجدون طرقًا تمكنهم من أداء أفضل ما لديهم. يسألون "متى" يحتاجون شيئا إلى أن يتحقق.
- يجب على القائد الجيد تمكين الآخرين. استخدام فترات ثابتة بدلًا من أوقات الضغط للسماح للناس بتولي الأدوار القيادية والتعلم من خلال أخطائهم. ومن شأن القائد الذي لديه ثقة في الفريق مساعدة أعضاء الفريق على تطوير الثقة بأنفسهم.
- ابحث عن الصفات التي يمتلكها القادة العظماء: أنهم لا يشعرون بالحاجة إلى إثبات أي شيء لأي شخص آخر؛ فإنهم لا يسعون إلى القيادة من أجل ممارسة السلطة أو النهوض بأنفسهم بل لخدمة الآخرين والقضية الجماعية؛ كما إنهم دائمًا ما يتخذون الخيارات التي تقودها القيم بدلا من جدول الأعمال البديل؛ ويأخذون في الاعتبار ما هو في مصلحة فرقهم وهم مهتمون حقا بالأفراد؛ فهم يفهمون أن لكل شخص الخيار في التغيير وأن يعطيهم المسؤولية عن أدائهم.

ورشة عمل: التفكير فيما تراه في قيادتك في هذه اللحظة.

سجل نقاط القيادة باستخدام مقياس من 0 إلى 10. وقبل ذلك، يعني مجموع 10 "ممتاز"، لا تشوبه شائبة، لا يمكن تحسينه. والمقياس صفر يعني أنه لا يوجد شيء جيد فيه. كيف ستقيم:

1- عمق القيادة؟
2- القدرة على تبديل القادة واعتماد القيادة الانسيابية؟
3- ميزان فريق القيادة الخاص بك؟
4- قوة تأثير القائد الخاص بك؟
5- استخدام العناصر الست لبريندون بورشارد: التصور، التطويع، التجسيد، التمكين، التقييم، التشجيع؟
6- القدرة على تمكين الفريق؟

ما الذي يمكنك فعله لتحسين درجتك لكل فرد؟ انظر "ماذا يمكنك أن تتعلم؟" في الصفحة 12 واستخدم الملخص أعلاه لاقتراح الطرق التي يمكنك من خلالها تحسين مهارات قيادتك واختيارهم.

This page intentionally left blank

الفصل السابع

الثقافة على مستوى عالمي

غالبًا ما نرى الثقافة بنفس الطريقة التي أرى بها الطقس. ليس هناك أبدا نقطة ليس لدينا أي طقس. والسؤال الوحيد هو، ما هو الطقس بالنسبة لنا؟ وينطبق الشيء نفسه على الثقافة. سيكون هناك دائمًا ثقافة داخل الفريق، والسؤال هو، ما هي الثقافة لدينا؟ كل فريق لديه ثقافته المتميزة الخاصة. هل هي الثقافة التي نريدها؟ هل قمنا بتصنيع ثقافتنا لضمان أن نكون جزءًا ثقافتنا ونجاحها؟ أم أن ثقافتنا تصبح شيئا يحول دون التمتع والنجاح؟

غالبًا ما توصف ثقافة المنظمة باستخدام عبارة "الطريقة التي تتم بها الأمور هنا". إنه امتداد لفهمنا للثقافة بشكل أوسع في المجتمع. وغالبًا ما ينظر إلى الثقافة الاجتماعية على أنها الأفكار والمعتقدات والسلوكيات لدى مجموعة معينة من الناس. داخل الثقافات، لدينا طرق مشتركة للتفكير والاستجابة. نحن نقبل الأشياء ونقدر الأشياء ونحتفل بالأشياء، ونحن نردها الأشياء بنفس الطريقة. وتوفر ثقافتنا إطارًا يساعدنا على إدراك فهمنا المشترك للعالم. تفهم نانسي جارفيس الثقافة بأنها "مجموع ما يعتقده مجموعة من الناس، وكيف تتصرف، وما تنتجه من أمور تنتقل إلى الأجيال القادمة، فهي ما يربطنا معًا كبشر، ولكن أيضا يفصلنا كمجتمعات المختلفة".[1]

لمساعدة فريق القيادة التنفيذية للشركات على فهم ما تعني الثقافة في عالمهم، أوضحت ذلك كما يلي: "ثقافتنا هي ما نقوله ونفعله كل يوم."

كيف تتطور الثقافات؟

بعد أن قرأت العديد من النظريات والأفكار، وتحدثت إلى الناس مع قدر كبير من الخبرة في الأفكار الثقافية لدي، يبدو أن هناك عدة عوامل في تنمية الثقافات. أولا، تتطور الثقافات من خلال الضرورة. ببساطة، نحن بحاجة إلى مجموعة من التفاهمات المشتركة من أجل العيش والعمل معًا. تخيل لو كان علينا أن نضع أرضية مشتركة مع الناس في كل تفاعل جديد. هناك بعض الأشياء، مثل وجهات نظرنا الأساسية حول ما هو الصحيح والخاطئ، أننا بحاجة إلى معرفة أننا جميعا نشارك. فنحن بحاجة إلى أن نعرف أن الناس الذين نعيش معهم جنبًا إلى جنب مع العمل مع قبول أيضًا أن قتل الناس هو أمر خطأ وأنه ليس من السهل أن يسرق من بعضهم البعض. فهو يساعدنا على تجنب الصراع المستمر وإرساء أساس الانسجام الاجتماعي. كما يسمح لنا بوضع قواعد وقوانين تحكم مجتمعنا.

وفي العديد من الحالات، تتشكل الثقافات أيضًا من البيئة، والوضع، والتحديات والمطالب على مجموعة من الناس. عاشت العديد من القبائل الأصلية حياة كانت مغمورة في محيطها الطبيعي. فهم يفهمون إيقاع الطبيعة، وأنهم يحتاجون للعيش بشكل تعايشي معها. ولذلك، فإن العديد من الثقافات القبلية تأسست على إحياء وتقويم العالم الطبيعي. من خلال معتقداتهم الروحية، كانوا يعبدون ويحتفلون بالحياة البرية والمناظر الطبيعية التي يعيشون فيها. تميل القبائل إلى أن تكون معزولة نسبيًا. لم يكن لديهم نظرة عالمية واسعة عن مكانهم في العالم. ولذلك، فإن إحساسهم بأنهم جزء من شيء أكبر يركز على أجدادهم والاعتراف بأن حياتهم على الأرض كانت لحظة في الزمن. طوروا الرقصات، والطقوس، والفن، والموسيقى والاحتفالات التي تندمج مع هذه المعتقدات.

كما سيتم إعلام ثقافاتنا من قبل الناس داخلها، ورؤيتهم وتأثيرهم. بعض الأفراد لديهم تأثير كبير على ثقافتهم ويمكن أن تسهم فعلا في التحول الثقافي. ويمكن القول إن

الأرقام التاريخية مثل الدكتور مارتن لوثر كينغ ونيلسون مانديلا ومهاتما غاندي هي أمثلة لأشخاص ساعدوا في تشكيل الثقافة المحيطة بهم. وكما أكدت نانسي جارفيس، فإن فهمنا للثقافة ينتقل من شخص لآخر. نحن نتعلمها من أشخاص آخرين.[2] نعتمد قيم ومعتقدات وسلوكيات الآخرين. في بعض الأحيان نقوم بذلك بنشاط، لأننا نختار. من ناحية أخرى، فإن العديد من علماء الاجتماع يجادلون بأن الكثير من تعلمنا يتم بشكل سلبي - بشكل افتراضي. ويقترحون ذلك ببساطة لأننا منغمسين في مجتمعنا نأخذ قيمه وننسخ السلوكيات التي نراها من حولنا من أجل أن نتناسب معها، وكثقل الجاذبية، غالبًا ما تمارس الثقافة قوة غير مرئية، ولكن قوة.

ما هي ثقافة فريقك؟

فهم الثقافة يعطينا نقطة انطلاق. ولكن كيف يمكننا أن نفهم ما هي ثقافة فريقنا؟

كيف تتم الأمور بالفعل هنا؟ ماذا نقدر ونعتقد؟ كيف يمكننا أن نفهم ونوضح أفكارنا المشتركة ومعتقداتنا وعاداتنا ومواقفنا وسلوكياتنا؟ ما الذي نقبله وما الذي لا نقبله؟ كيف نفكر، نتصور، ونقرر ونتصرف؟

لقد شهدت العديد من جلسات ورشة العمل التي يعصف فيها فريق الإدارة العليا ذهنيًا تلك الخصائص التي يرغبون في تعريف ثقافتهم من خلالها. كنت قد شاركت في واحد أو اثنين من هذه الورش. غالبًا ما تكون هناك بعض الموضوعات المشتركة التي تظهر. العديد من الفرق تريد ثقافة:

- التركيز على التميز.
- بناء الصدق والنزاهة.
- هو المكان الذي يذهب الناس إليه لمزيد من الميل.
- يقيم الناس ويستمع لهم. هو مكان عظيم.
- هو مدفوع ليكون أفضل.
- يُركِّز على العملاء.

- إبداعي ومبتكر.
- يبرز الأفضل في الجميع.

قائد اليخت فيكتوريوس كليبر بريندان هول يسعى عمدًا لجعل القارب مكانًا رائعًا لبناء ثقافة تركز على الأداء الذي يقوم على تقاسم المعرفة والانفتاح والتضامن. هذه كلها صفات مثيرة للإعجاب. لم أسمع العديد من المنظمات التي تطمح إلى خلق ثقافة تهيمن عليها سياسات الشركات، حيث أن الناس سلبيون، يخدمون أنفسهم ويفعلون أقل قدر ممكن من أجل الحصول عليها.

مقارنة الثقافات

لاحظت مؤخرًا اختلافاً مميزًا بين الثقافة التي أراها في بعض أفضل الرياضيات في العالم وأي فرق أخرى لا تقوم بأداء ثابت لسنوات.

ثقافات عظيمة	ثقافات ضعيفة
لا للغطرسة / الأنا	الغطرسة وانعدام الأمن والأنا المهيمنة
التواضع التباهي/ ثقافة ألفا المسؤولية	اللوم والأعذار
عقل مبتدئين	معرفة كل شيء
التركيز على الفريق	التركيز على نفسي
الاعتماد على القيام بأداء ذو قيمة والإعداد	الاعتماد على الحصول على نتائج مرتفعة
النقد أمام عيني	النقد من وراء ظهري

أنا متأكد من أنك وضحت الصورة. إنه لشيء رائع أن يكون كل هذه الكلمات على سبورة. يمكن أن تساعدنا بالتأكيد على فهم الثقافة التي نريدها، لكنها لا تخبرنا عن الثقافة التي لدينا. كان لدى إحدى فرق القيادة التنفيذية التي أعمل معها فكرة واضحة جدًا عن الثقافة التي أرادوا إنشاءها، لذلك استخدمنا ذلك للمساعدة في فهم الثقافة التي لديهم. بكل بساطة، سألت أي من أعضاء فريقهم يجسدون القيم الثقافية التي يطمحون إليها؟ الذين عاشوا باستمرار من خلال كلماتهم وأفعالهم؟ رسمنا خطًا أفقيًا على قطعة من

الورق مع صفر في نهاية واحدة وعشرة في جهة أخرى. وتمثل عشرة محاذاة بنسبة 100 في المائة بين الأشياء التي قالها كل شخص ويفعلها كل يوم والقيم الثقافية التي يتطلع إليها للعمل بها. بعد ذلك، رسمنا قرب كل عضو في الفريق مقابل "كمال العشرة". وقد بدأ الفريق التنفيذي رؤية تمثيل مرئي لثقافة الفريق الفعلية، مقابل الثقافة المرغوبة. إذا كانت ثقافتنا "ما نقوله ونفعله كل يوم"، فإن السؤال هو: ماذا نقول فعليًا ونفعل كل يوم؟

أو على وجه التحديد: ماذا يقول الناس لديك وما الذي يفعلونه؟ في الواقع، كان لدى فريق القيادة هذا بعض الناس الذين كانوا على اتصال وثيق مع الثقافة التي يرغبون بها. ولحسن الحظ، كان معظم أعضائه قريبين جدًا (في بضع نقاط)، ولكن كان هناك أيضًا عدد قليل من القيم المتطرفة للذين يميلون إلى عدم عرض تلك الأشياء التي يقدرها الفريق. وبفضل هذه المعلومات، يمكنهم البدء في رؤية كيفية تطوير ثقافة فريقهم وخلق البيئة التي يرغبون فيها.

البدء مع فريق عظيم

على حد قول مدير الإدارة والمؤلف جيم كولينز، تحتاج إلى "الحصول على الأشخاص المناسبين في الحافلة". في الفصل 2، اكتشفنا أهمية التوظيف بشكل جيد.

ويمكن أن يكون لقرارات التوظيف أثر هائل على ثقافة المنظمة. ويحتاج القادة إلى معرفة التأثير الثقافي الذي سيكون لدى الموظفين الجدد على من حولهم. عندما نفهم أهمية جلب الأشخاص المناسبين إلى الفريق، نبدأ أيضا في رؤية كيف يمكننا بناء ثقافة عظيمة من خلال فريق عظيم. السير ديفيد برايلسفورد قاد فريق سكاي إلى انتصارات متتالية في "تور دي فرانس" ، فضلاً عن تأسيس أسس النجاح الأولمبي الذي لم يسبق له مثيل في رياضة ركوب الدراجات البريطانية. وأوضح السير ديفيد أنه "لا يصدق ما يمكنك القيام به مع الأشخاص المناسبين مع تحسين موهبتك بثقافة ديناميكية، ومواجهة التحديات، والاستمتاع والاتسام بثقافة حيوية". كما إنه يصر على أن الناس ينشئون ثقافتهم. ولذلك، فإن التوظيف والاختيار ضروريان لتلك العملية. اختر الأشخاص المناسبين وسيتم تشكيل ثقافتك.[4]

كيف يمكنك تطبيق هذا؟

خلال الفصل الثاني، فكرنا مليًا في الطريقة التي تفهم بها الفرق العالمية أهمية التجنيد من حيث طابعها ومواقفها. في جوهر الأمر هذا مبدأ بسيط ويؤيده كثير من القادة. ومن المثير للاهتمام، مع ذلك، هناك عدد قليل جدًا من المنظمات التي تفعل ذلك في الواقع من الناحية العملية. عندما أنظر إلى عمليات التوظيف التي تستخدمها معظم الفرق، فأرى أن الأساليب التقليدية في استخدام السير الذاتية، والمقابلات وعنصر أو اثنين للقياس النفسي هي التي لا تزال تسود العملية.

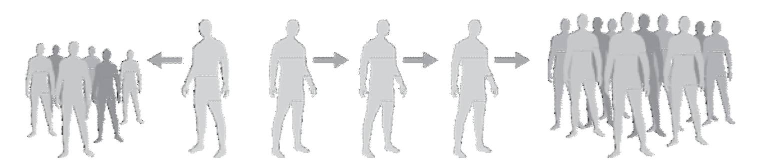
ونتيجة لذلك، لا تزال معظم المنظمات توظف ممن لديهم مهارات ومعرفة ومؤهلات وخبرات – وليس بناءً على الطابع. سمعت مؤخرًا صديقًا لي قال أن التوظيف في الشركات يكون بناءً على المهارات. إذا كنا نريد حقًا تطوير ثقافة كبيرة، فنحن بحاجة إلى أن نتذكر أن توظيف الأشخاص المناسبين هو الأساس. إذا تم ذلك الأمر جيدًا، فإنه يجعل بقية العملية سهلة نسبيًا. ويوضح البروفيسور داميان هيوز أن مدرب مانشستر يونايتد السير أليكس فيرغسون استثمر الوقت في تقييم الشخصية عند توظيف لاعبين مثل ديفيد بيكهام وريان غيجز وبول سكولز وغاري نيفيل من الأكاديمية .5 وللقيام بذلك، سيدعو اللاعبين إلى مكتبه لاستعراض لقطات الفيديو لأدائهم مؤخرًا. الأهم من ذلك، كان فيرغسون يُقَيِّم كيفية تقييم اللاعبين لأدائهم، سواء أكانوا يتحملون المسؤولية وكان لديهم رغبة لتحسين أنفسهم. أولئك الذين أظهروا الطابع الصحيح والموقف أصبحوا لاعبي الفريق الأول.

تطور ثقافة فريقك

وقد حصل معظم القادة بالفعل على فريق. على الرغم من أنها قد تكون قادرة على إجراء بعض التغييرات على مستوى الموظفين، والبدء من الصفر، ربما ليس خيارًا واقعيًا، فكيف يمكننا أن نطور ثقافة فريقنا؟ شخصيًا، أميل إلى العمل في الصور. أرى التأثيرات الثقافية مثل حقول الجاذبية. تخيل اثنين من نوى الجاذبية في طرفي نقيض من المواصفات. واحد يمثل ثقافة إيجابية والآخر يمثل ثقافة سلبية. هاتان النواتان هما مجموعتان من الناس

يجسدان الثقافتين المتعارضتين. الأقمار والكواكب والنجوم لها تأثير الجاذبية على بعضها البعض. وبالمثل، فإن للأفراد والجماعات تأثيرًا ثقافيًا على بعضهم البعض.

في الفيزياء، هناك علاقة بين كتلة جسم وشدة جاذبيته. أرى نفس الشيء في الثقافات. عدد الأشخاص، وقوة تأثيرهم الذي يمارسونه على من حولهم، يملي مدى تأثيرهم على الآخرين.



جذب الثقافات المعارضة

تخيل التأثيرات الثقافية الإيجابية والسلبية مثل نوى الجاذبية. أي منها لديه أقوى جاذبية؟

قد ترى هذه المسرحية في منظمة عندما تتطور المجموعات والفصائل المختلفة. قد يكون لديك مجموعة من أبطال ثقافيين. على العكس من ذلك، قد يكون هناك أيضًا مجموعة من الناس الذين يبدو دائما أنهم يلقون باللوم وينشرون السلبية. وهذه المجموعات سيكون لها أكبر تأثير، أو قوة جاذبية، على أولئك الناس الذين عقليتهم وقيمهم هي الأقرب لهم. إذا كان هناك أشخاص في مؤسستك يميلون إلى الاتجاه السلبي، فمن المرجح أنهم سيبدؤون في التوافق مع المجموعة التي يوجهها وينتقدها. وبالمثل، فإن أولئك الذين يميلون نحو الإيجابية من المرجح أن يتفقوا مع مجموعة من أبطال الثقافية.

فهم هذا يساعدنا على إدراك كيف يمكننا تطوير ثقافة فريقنا بحيث ننشئ البيئة التي نريدها. ويمكن للقادة أن يساعدوا في ضمان أن يبنوا القوة في جوهرها الأساسي من خلال تشجيع أولئك الذين يجسدون ثقافة إيجابية لإشراك الآخرين وإشراكهم. وهذا يساعد على ترجمة الثقافة من شخص إلى آخر وتوسيع الفهم المشترك لما نقدره، وكيف نفكر، وما نقوم به.

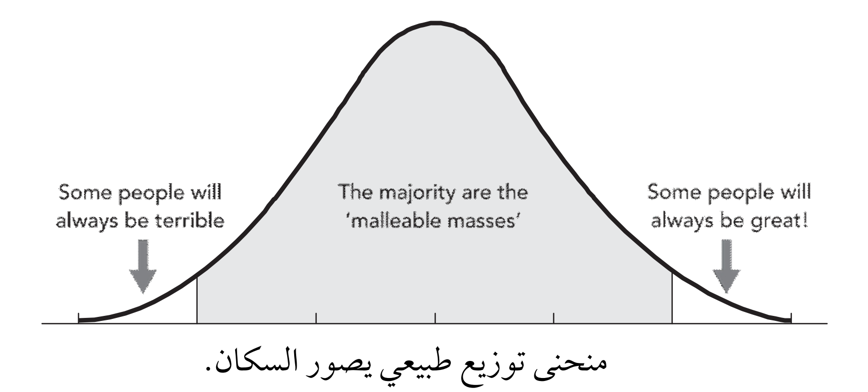
تحويل الرؤية إلى واقع ملموس

كما يضيف العديد من القادة العظماء اللمسات الإضافية للمساعدة في العملية.

في سبيريت أوف أستراليا، كان القائد بريندان هول حريصًا على تشجيع تبادل المعرفة والتعلم. للقيام بذلك، قرر أبدا لخنق الأفكار الجديدة. وسيتم تبني جميع الأفكار والنظر فيها أولًا، ثم تصفيتها. كما قدم جائزة لأفضل مدرب في كل ساق من الرحلة، للتأكيد على أن تقاسم المعرفة كان هامًا وقيمًا. لتضمين العقلية التنافسية، وافق الطاقم على عدم الانضمام إلى بقية الأسطول عندما يكونوا معارضين على متن القارب. وبدلا من ذلك، سيبقون عقولهم على وظائفهم الخاصة. وقرروا أيضا ضخ الماء كل نصف ساعة، حتى عندما ترى معظم القوارب أنها غير ضرورية. وكان هذا العمل الصغير وسيلة للتعرف على كيفية خفض الوزن من بضعة كيلوغرامات ساعدتهم على تحريك القارب بشكل أسرع. كل من هذه العناصر تساعد على تعزيز فهم الطاقم أن "هذا هو ما نقوم به هنا".

قيمة "البشر العاديين"

أنا لا أتذكر الكثير مما علمني أساتذتي في المدرسة. إنه لم يكن يولي اهتمامًا، إنه مجرد وقتًا طويلاً. شيء واحد أتذكره هو مفهوم التوزيع الطبيعي في عدد السكان: منحنى على شكل جرس. ويقترح هذا المفهوم أن خصائص السكان تميل إلى جمع حول المعدلات. ببساطة، فأيهما مميز نختاره، فإن معظم الناس يكون متوسط المعدل. وسيكون هناك عدد قليل من الذين يتمتعون بخير استثنائي وعدد قليل من الفقراء بشكل استثنائي. ولكن الأغلبية لن تكون كذلك. بدلاً من ذلك، سيكون متوسط. ينطبق هذا التفكير أيضًا على الثقافات. هناك أشخاص سيكونون دائمًا رائعين، بغض النظر عن الثقافة التي هم فيها. وبالمثل، سيكون هناك أشخاص سيكونون سلبيين، بغض النظر عن الثقافة التي هم فيها. هؤلاء الناس لن يميلوا إلى التغيير. ومن المُرجَّح أنه إذا كانت الثقافة لا تناسبهم فإنها ستُتْرَك. هؤلاء الناس هم المتطرفون من السكان، وليسوا الأغلبية.



منحنى توزيع طبيعي يصور السكان.

في الثقافات، 90٪ من الناس تقع بين النقيضين. ومن المثير للاهتمام، هؤلاء الناس في كثير من الأحيان أكثر استعدادًا للتغيير من الترك. أعتقد أنها "جماهير مطواعة". إنهم يفضلون عادة أن ينتمون إلى الحشد. إنهم لا يريدون التمسك بواحدة من أقصى الحدود. ولذلك، فإنهم يميلون إلى التحرك نحو الثقافة السائدة. إذا كان لدينا اثنين من نوى الجاذبية، والجماهير يمكن أن تختار للتحرك نحو الأقوى منهم.

الأهم من ذلك، هذا لا يعني أنهم يتحركون نحو جوهر إيجابي. بدلاً من ذلك، فإنهم يميلون إلى التحرك نحو الأقوى تأثيرًا: أغلب الناس وأعلاهم صوتًا. عندما يدرك القادة هذا، فإنهم يبدؤون فهم أهمية زيادة القوة وتأثير جوهر الإيجابية عمدًا.

وقت صهر الثقافات

في كتابه "The Wisdom of Crowds"، يصف جيمس سورويبكي عقلانية الغوغاء[6]. ويشارك مثالاً عن جماعة من الغوغاء في سياتل هاجمت امرأة تبلغ من العمر 26 عامًا لتشجيعها للقفز من جسر سياتل التذكاري في آب/ أغسطس 2001. وأوقفت المرأة سيارتها في حركة المرور خلال ساعات الذروة وتسلقت فوق الحديد الخاص به. وبطبيعة الحال، بدأ الزحام يتكدس خلف سيارتها وبدأ سائقو تلك السيارات يغضبون. كما تسبب المشاة على الطريق الآخر في تشكيل طابور في الاتجاه المعاكس. وتم استدعاء الشرطة إلى مكان الحادث وبدأت في محاولة التحدث عن المرأة للخروج من الحافة. وبشكل لا يصدق، بدأ

سائقو السيارات والركاب الغاضبون على متن الحافلة يصطفون، ويصرخون عليها. واكتسبت صيحات الغوغاء زخمًا، وعلى الرغم من أفضل الجهود التي بذلتها الشرطة، قفزت المرأة. هذه ليست ظاهرة عادية. فالكلام المستفز هو في الواقع شائع نسبيًا في محاولات الانتحار. و الأكثر إثارة للاهتمام هو أن الغالبية العظمى من أولئك الذين ينضمون إلى الغالبية لن يفعلوا ذلك بشكل فردي. في الواقع، إذا كانوا وحدهم واكتشفوا شخصاً يفكر في الانتحار، فمن المرجح أن يحاولوا التحدث معهم. لذلك، ماذا يحدث لجعل الكثير من الناس يتصرفون بطريقة مختلفة تمامًا عند الحشد؟ في وقت سابق قلت إن الثقافة مثل الطقس. وكما أن الأعاصير هي نظم مناخية متقلبة، فإن الغوغاء هي ثقافات صغيرة غير منتظمة. في هذه الحالات، من المرجح أن واحدًا أو اثنين من المحرضين قادرين على إثارة الآخرين من حولهم.

على جسر سياتل التذكاري صباح يوم أغسطس، كان الناس محبطين بشكل متزايد. كان البعض غاضبًا بشكل واضح من أن هذه المرأة تسببت في ازدحام حركة المرور الجماعي. بل إنهم قد رأوا أنها كانت أنانية. عند سماع شخص آخر يصيح، 'هيا اقفزي!'، هؤلاء الناس الذين عادة ما يكونون جيدين لخصوا غضبهم الذي تحقق. إذا كان شخص ما يعبر عن ذلك، فربما يكون مرتبطًا بالانضمام إليه، وعندما سمعوا شخصاً آخر يصرخ على المرأة، زاد من إيمانهم: ربما يعتقد الجميع أن هذه المرأة أنانية بشكل لا يصدق أيضًا؛ ما وجه حقها في أن تضيع يوم الجميع؟

وبطبيعة الحال، مع عدم وجود أصوات معارضة للمحرضين، يبني الزخم. وبسرعة كبيرة، تنجذب الجماهير المطواعة نحو المحرضين، وتبدأ الغوغاء في الظهور. ويبدأ المزيد من الناس في الصراخ، ويتكدسون ويصبحون جذبًا للآخرين. وكما نعلم، إن الثقافات تغلف القيم والمعتقدات وسلوكيات أي مجموعة. على جسر سياتل التذكاري، تم إعادة ضبط البارومتر التقليدي مؤقتا. ماذا حدث للقيم التي اعتاد عليها هؤلاء الناس عادة؟ كيف تم تغييرها بشكل جذري في مثل هذه الفترة القصيرة من الزمن؟ يبدو أن شدة العاطفة والغضب والطريقة التي تم بها الصراخ عملت على إنشاء "قاعدة" جديدة. في

تلك اللحظة، اعتمدت الغالبية العظمى من الناس العقلانيين، الرأفة، اليومية قيم أقلية من المحرضين الغاضبين، ولكن لماذا؟ وكما يوضح جيمس سورووييكي، فذلك لأنه يبدو أن الجميع كانوا يفعلون ذلك. اتبعت الجماهير المطواعة ببساطة ما اعتبرته الثقافة السائدة: الأصوات الأعلى وذات التأثير الأقوى.

التأثير على الخيارات التي يقوم بها الناس

على الرغم من أنه قد يبدو أن الناس على جسر سياتل التذكاري يتبعون بطريقة عمياء الحشد، فمن المهم أن ندرك أن أعمالنا هي دائما يحكمها اختياراتنا. أحيانًا نختار اتباع الجماهير، ولكن المهم: نحن نختار. التطور الثقافي يتوقف على تشجيع الناس على اختيار التحرك نحو الثقافة الإيجابية. ومن أجل إنشاء ثقافة نرغب فيها، يتعين على الناس أن يختاروا التفكير بطريقة مختلفة، وأن يتفهموا الأمور بشكل مختلف، وأن يتكلموا بشكل مختلف وأن يتصرفوا بطريقة مختلفة.

وبناءً على أن ثقافتنا هي ما نقوله وما نفعله يوميًا، فإن فريقنا يجب أن يختار أن يقول ويفعل أشياء مختلفة على أساس يومي.

في الفصل السابق، لقد شاركت مصطلح معك: "المهندسون المعماريون الثقافيون". يشير هذا المصطلح إلى أولئك الأشخاص في الفريق الذين لديهم تأثير كبير على الآخرين. هؤلاء هم الناس الذين يقودون الثقافة من خلال التأثير على من حولهم. وعندما يكون للقادة في منظمة ما تأثير على هؤلاء المعماريين الثقافيين، فإنهم بدورهم يكون لهم تأثير إيجابي على الآخرين. لذلك، فمن المنطقي للقادة أن يعرفوا من هم المهندسون المعماريون الثقافيون. ومن المهم أيضا أن يفهم القادة لماذا سيختار المهندسون المعماريون الثقافيون، وغيرهم من الأشخاص الأمور التي يفعلونها ويقومون بها يوميًا.

كيف يشارك القادة هؤلاء الناس؟ إليك مقتطف من تقرير كتبته لأحد العملاء:

> وإذا أردنا إحداث تحول ثقافي، فنحن بحاجة إلى التأكد من أن الجميع يدركون أهمية القيم التي نعتمدها. لماذا من المهم أن تصل إلى 8.27 صباحًا وليس 8.33

مساءً؟ عليك أن تقول لأنها ستكون في اجتماع الفريق في الوقت المحدد. ما أهمية اجتماعات الفريق؟ كيف يمكننا أن نضمن أنها دائما ذات قيمة وأن الناس لا يريدون أن يتأخروا؟ من المنطقي إنشاء قاعدة ذهبية للاجتماعات، التي تنص ببساطة على أن تلك 15 دقيقة تحتاج إلى أن تكون قيمة حقا. ماذا سيحدث إذا جعلنا الاجتماعات لا يمكن تفويتها؟ فهم لماذا هذه الأمور مهمة للفريق، وليس فقط لأجلك! هذه الأمور مهمة للفريق لأن.

تذكر أن الناس يختارون التحرك نحو، أو بعيدًا عن ثقافتك المثالية. كيف يمكنك التأثير عليهم للتحرك نحو المثالية؟ الناس متحمسون بطرق مختلفة. واحدة من أقوى المحفزات لبعض الناس هي الحاجة إلى الانتماء وعدم الاستبعاد. على الرغم من أنه يبدو 'لينًا'، بالنسبة لبعض الناس فإن الحاجة إلى الانتماء سوف يزايدون دائمًا على المحفزين.

إنجاز شيء للفخر به

قبل عدة سنوات عملت مع منظمة تسمى المعهد الإنجليزي للرياضة (إيس).

كانت مهمتنا، بكل بساطة، تقديم دعم العلوم الرياضية لفرق برامج الأولمبياد البريطاني وفرق إنجلترا. انضممت إلى إيس في عام 2004، بعد وقت قصير من تشكيلها. في ذلك الوقت كنا نتابع على خطى المعهد الأسترالي للرياضة الراسخة (إيس) والبرنامج الأولمبي الأمريكي (أوسوك). كثيرًا ما كنا ننظر إلى إيس و أوسوك كقادة في هذا المجال. وكانت هذه أمثلة على أفضل الممارسات ووفرت معيارًا لنا. ومع ذلك، في الفترة التي سبقت دورة الألعاب الأولمبية في بكين عام 2008، بدأنا ندرك أن عملياتنا في معهد الإحصاء الأوروبي ربما كانت أفضل من تلك التي لدى منافسينا. عندما نظرنا إلى جودة الممارسة في جميع أنحاء العالم، أصبحنا ندرك أننا لم نعد نتبع أحد بعد – فقد أصبحنا قادة العالم.

وقد أثار هذا الإدراك تحولا مثيرًا للاهتمام. كممارس، بدأت أشعر بالفخر الحقيقي في

الفريق. كلما سحبت الزي الرسمي - القميص الأسود وبدلة المضمار - أتذكر أنني أنتمي إلى منظمة النخبة حقا. وقد نتج عن احترامي لأعضاء فريقي، والعمل الذي قمنا به جميعا، نتيجة لذلك. على الرغم من أنه في هذه المرحلة لم يكن لدينا نتائج لإثبات ذلك، كنا ندرك أن فريقنا كان من الطراز العالمي. في عام 2008، أثبت ذلك حصول فريق الأولمبياد البريطاني على ميدالية. الأهم من ذلك، فخرنا بأنفسنا أولاً - مما ولّد لدينا إيماننا بعملنا - ثم تحققت النتائج. وتطبق هذه الطريقة خارج الألعاب الأولمبية الرياضية. لقد استخدمت بالضبط نفس المبادئ مع العديد من الشركات والفرق الرياضية. ويبدأ من خلال التركيز على تقديم عمليات ذات مستوى عالمي.

عندما يفهمون أن ما يفعلونه كل يوم هو ممتاز حقا، الفريق يبدأ في تطوير الفخر بذلك. عندما يدرك أعضاء الفريق أنهم جميعا متفوقون في مجال عملهم، فإنهم أيضًا يعمقون احترامهم لبعضهم البعض. وبطبيعة الحال، إن كانت الصيغة بسيطة، لكن هذا لا يعني أنها سهلة.

في الفصل 2 نظرنا إلى المنظمات التي أصبحت مغناطيسًا للمواهب. في كثير من الأحيان، يحدث ذلك لأنه يتم الاعتراف بأنه أفضل جدًا في ما يفعلونه. كثير من الناس يطمحون إلى أن تكون جزءًا من شيء خاص. وكثيرًا ما نشعر بشعور بالاعتزاز بالذات من خلال الانتماء إلى فريق من النخبة. وفي كثير من الحالات، فرق في قمة ذروة العالم تخلق وسيلة ملموسة للتعرف على أولئك الذين يمرون اختباراتهم والانضمام إلى صفوفهم. ومن المعروف أن قوات المارينز الملكية لديها أطول، واحدة من أصعب، برامج التدريب العسكري في العالم. عندما يتم تجنيد المجندين بها، يتم منحهم "البيريت الأخضر الأسطوري". يصبح البيريت الأخضر أكثر من مجرد قبعة. وهذا يعني أنك قد حصلت على ما يلزم لتكون مغوار البحرية الملكية. لقد تحملت المشقة، ودفع نفسك إلى حدود واجتياز أصعب الاختبارات. الأهم من ذلك، كنت أعلم أنك استحققت ذلك! فذلك لأنك اضطررت للعمل من أجل أن تشعر بأنها خاصة. مع ذلك يخيم الكثير من الفخر في نفسك والاعتراف بأن المنظمة التي انضممت إليها منظمة خاصة. كل شخص آخر من

حولك استحق أن يكون هناك أيضا. العديد من الفرق الرياضية تعتمد نهجًا مماثلاً عند منح القمصان للاعبيهم. يقدم اللايونز البريطاني والأيرلندي القمصان للاعبيه في حفل غير رسمي. إنهم يهنئون اللاعبين على الانضمام إلى النخبة ومجموعة خاصة. إنه لشرف لأي لاعب تمثيل بلده. عندما تنضم أربعة بلدان معًا، فإنك ستصبح عضوًا في فريق "لايونز". ويُستخدم هذا الإجراء البسيط أيضًا في الأعمال التجارية. يمنح أحد عملاء الشركة لدي المهندسين النخبة رتبة "أخصائي" لتقديرهم باعتبارهم من أفضل المهندسين في صناعتهم.

إعادة تجديد ثقافة الفريق - آل بلاكس

جيمس كير هو نيوزيلندي قضى خمسة أسابيع في المخيم مع آل بلاكس. جيمس ليس رياضي، بل مدرب رياضي أو عالم نفس رياضي. وبصرف النظر عن كونه نيوزيلندي فخور، فإن اهتمامه بآل بلاكس ليس بالرياضة - بل بثقافتهم. في حياته المهنية، يساعد جيمس المنظمات على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التغيير الثقافي. خلال الأسابيع الخمسة مع آل بلاكس، درس ثقافتهم، وربما أصبح أكثر إثارة للاهتمام، بالطريقة التي أُنشئت بها. لقد كان من دواعي سروري أن أشارك في تقديم حدث يسمى "فيما يتعلق بثقافة آل بلاكس"، التي شارك فيها جيمس برؤيته.[7]

على الرغم من أننا قد نفكر في آل بلاكس كفريق يتمتع بنجاح ساحق، إلا أن الواقع مختلف. وفي بداية الألفية، كانوا يكافحون. كانوا في ذروة كفاحهم في عام 2004 عندما خسروا سلسلة الأمم الثلاث في جنوب أفريقيا. ولم يقتصر الأمر على فقدانهم في الميدان فحسب، بل كانوا أيضا في مأزق حقيقي داخليًا. وقد وصفت الثقافة بأنها "سيئة". لقد كان هذا نوع من الاختلالات الوظيفية والثقافة المشوهة، التي لم يرغب الكثير من اللاعبين في أن يكونوا جزءًا منها. عرف فريق التدريب أنهم بحاجة إلى تحويله - وبسرعة.

وكانت عمليتهم عملية تجمع بين التجديد وإعادة اكتشاف. لم تتطلع قيادة "آل بلاكس" إلى الأمام فحسب، بل كانت تتطلع إلى ثقافة يرغبون فيها، كما أنهم ينظرون إلى الوراء أيضًا. لإعادة اختراع الثقافة، اعتنقوا التغييرات التي تحدث في المجتمع وفي لعبة

الرجبي. وأصبحت نيوزيلندا متعددة ثقافيًا. كان هناك تكامل كبير بين الثقافات الأوروبية والماورية والجزر الباسيفيكية. كانت لعبة الرجبي تتحرك أيضًا من عصر الهواة إلى عصر المهنية. وفضلاً عن التطلع إلى الأمام، كانت قيادة آل بلاكس تدرك تماما الحاجة إلى خلق ثقافة حقيقية؛ واحدة كانت ترتكز على تقاليد آل بلاكس وكذلك شعبي الكيوي والماوري.

وللقيام بذلك، بدؤوا يسألون عما يعنيه أن يكون الشخص من فريق آل بلاكس، ونيوزيلندي ورجل. ماذا يعني أن تكون على قيد الحياة؟ لفهم هويتهم الجماعية، سألوا: "من نحن؟" و "ماذا نؤيد؟" فالأصالة الشخصية تنبع من المعرفة الذاتية. وعلينا أن نعرف من نحن لكي نكون أنفسنا. وينطبق الشيء نفسه بشكل جماعي. ولكي نكون صادقين على أنفسنا، يجب أن نعرف أنفسنا أولاً. ويجب أن نفهم هويتنا الجماعية. كما أجرى فريق قيادة "آل بلاك" محادثات شخصية مع اللاعبين والموظفين للتأكد من أنها تحاذي الغرض الشخصي مع المعنى العام. فإنه يضمن أن كل شخص لديه شعور واضح "من أنا" التي تتعلق بالفريق.

ولذلك، فإن الثقافة التي بنيت لديهم شعور قوي جدًا ومشتركة لماذا؟. وبذلك، أعادوا إثبات المعنى. وأحد الأمثلة على ذلك هو الطريقة التي أعيد ربطها مع هاكا (وهي رقصة حرب الماوري التقليدية التي يقوم بها آل بلاكس قبل كل مباراة). في كلمات جيمس كير، بدأت تفقد معناها وأصبحت أكثر من رقصة حرب سياحية وأداة لصنع علامة تجارية. استثمر آل بلاكس الكثير من التركيز في جعل هاكا الرقصة الخاصة بهم مرة أخرى ومعرفة ما الذي تشير إليه.

كما هو الحال مع العديد من الثقافات العظيمة، فإن آل بلاكس تعترف بهدفهم العالي. تدور فيهم رغبة ترك إرث. إنهم يُقدِّرون أن هناك العديد ممن سبقوهم، وسوف يكون هناك العديد من بعدهم. ووفقًا لآل بلاكس الحالي، يعد كل لاعب جزءًا لا يتجزأ في هذه اللحظة الصغيرة نسبيًا في الوقت المناسب. لذلك، يتحمل اللاعبون مسؤولية أن يكونوا جديرين بارتداء هذا القميص. في كلماتهم، إنهم يسعون "لترك القميص في أفضل مكان".

إنهم يعيشون بهذا المبدأ من خلال استهداف أن يكونوا فريق آل بلاكس العظيم. إنها طريقتهم في العيش على مبدأ أعلى – أن يكونوا سلفًا عظيمًا. لا يكفي ارتداء القميص فقط. فما تفعله هو العنصر الرئيسي. وبطبيعة الحال، كونك فردًا في آل بلاكس يتطلب منك السعي إلى التميز كل يوم، وليس فقط في يوم المباراة. فإنه يتطلب منك أن تفعل أشياء وتقول الأشياء التي من شأنها أن تمكنك من أن تكون أفضل ما يمكن أن تكون والسعي الدائم وراء السبل التي تجعلك أفضل من أي وقت مضى.

كما هو الحال مع العديد من الثقافات، فقد وجدت آل بلاكس سبل للعيش بقيمهم. وفي بعض الحالات، تعمدوا القيام بطقوسهم. أحد الأمثلة على ذلك هي طريقة الطقوس 'sweep the sheds' الخاصة بالفريق. في كلمات جيمس كير، "التواضع هو واحد من قيمهم الأساسية". وقد قرروا أن لا أحد يعتني بآل بلاكس؛ حيث إن آل بلاكس يعتنون بأنفسهم. فإن لا أحد في آل بلاكس كبير جدًا للقيام بالأشياء الصغيرة. ليس هناك ما هو أبعد منا، ونحن لا نتقدم على أنفسنا. لذلك، بعد كل مباراة، يقوم اللاعبين تنظيف غرفة خلع الملابس الخاصة بهم. ومن خلال هذا العمل البسيط، تحولت القيمة إلى سلوك. هذا مثال واحد فقط على العديد من القيم التي يعيشها آل بلاكس. بطبيعة الحال، هناك أكثر من قيمة يعتقدها الفريق مثل "نقد بعضهم أمام بعضهم" (وجود الصراحة المطلقة ليقول بعضهم للبعض ما يفكرون فيه حقًا) والفهم بشكل أوسع أن كل فرد في الفريق جعل فريق آل بلاكس عظيمًا. ومع هذه الأسس، فإنها تؤكد على الحاجة إلى التوظيف بناءً على الطبيعة وليست المهارات فقط وتطوير الشخصية في كل فرد في الفريق وكذلك المهارات في اللاعبين.

في ختام هذا الحدث مع جيمس كير، فكرت مليًا في منعطف بسيط من العبارة التي توضح قوة ثقافة آل بلاكس. نشير إلى "اللعب لإنجلترا" و "كونه من فريق آل بلاكس.

المبدأ يُطبق على منظمات أخرى أيضًا

ومن الواضح أنها ثقافة عالمية لا تقتصر على آل بلاكس. وبالمثل، لا يمكنك قص ولصق ثقافة آل بلاكس على جميع المؤسسات الأخرى وتوقع النجاح. إنها فريدة بهم

ومعدة لهم بناءً على طلبهم ومتأصلة ومناسبة لهم. وبطبيعة الحال، فإن المبادئ التي يستخدمها آل بلاكس يمكن أن ينظر إليها في العديد من البيئات الأخرى. أن نكون صادقين،"بصيغة سرية" ليس أمرًا ثوريًا. عندما أنظر إلى مكونات ثقافة ذات مستوى عالمي، أرى ببساطة أفضل ما في الإنسانية. أرى الناس الذين يعرفون أنفسهم ويسعدون أن يكونوا أنفسهم.

> سأرى أولئك الذين يكرسون أنفسهم لهدف أسمى. إنني أرى أشخاصًا من ناكري الذات. أرى التواضع. وقام السير إيان ماكغتشان بتدريب فريق ليونز البريطاني والأيرلندي المنتصر الذي قام بجولة في جنوب أفريقيا في عام 1997. وعكف على التحديات التي تصاحب فرقة متجولة. هناك 37 لاعبًا في الجولة، وفقط 15 مكان انطلاق متاح في فريق الاختبار. لذلك، التعامل مع خيبة الأمل كونك مستبعدًا أمر بالغ الأهمية لانسجام الفريق وفرص النجاح في مباريات الاختبار. إن السير إيان مقتنع بأن اللاعبين الذين لم يتم اختيارهم هم من يحددون البيئة. وسوف أقول إلى الأبد أن جيسون ليونارد كان واحدًا من أفضل أعضاء فريق اللايونز الذين وجدتهم بسبب ما فعله في عام 1997 للتأكد من أن اثنين من الفريق (اللذين تم اختيارهما للاختبارات) على استعداد للذهاب في والقيام بعمل. إنه فريق منتصف الأسبوع الذي يحدد البيئة وإذا كانت البيئة صحيحة، فإن فريق الاختبار سيكون على حق.[8]

يقول أندي والشي، مدير الأداء العالي في فريق ريد بول، إن بيئتهم تعمل لأن لديهم فهم واضح وموجز لرؤيتهم. وهم يعرفون كيف يريدون جميعًا أن يكونوا ممثلين كإنسان. الجميع يفهم "عدم قابلية التفاوض". وكلما كان هناك خلاف، يعودون إلى هذه المبادئ الأساسية.[9]

كل من الفرق التي درست لديها وعي حاد من العناصر الأساسية التي تؤسس ثقافتهم. بالتأكيد، هناك سياقات ومطالب مختلفة تعتمد عليها. ولديهم تحديات وأهداف مختلفة. ومع ذلك، فقد خلقوا جميعا ثقافة قوية ومتميزة. كما تجد هذه الفرق طرقًا بسيطة وواضحة

لتوصيل ثقافتهم. فهم يخلقون طقوسًا تحول القيم إلى سلوكيات. وهذا يسمح لفرقهم بفهم واعتماد الطرق الجماعية للتفكير والوجود.

كيف ينطبق هذا عليك

كيف يمكنك أن تبدأ في ضمان أن الأفكار الثقافية والقيم تصبح جزءًا مما يقوله الناس ويفعلونه كل يوم؟ كيف يمكنك تغيير عمليات التفكير والمحادثات؟ ما هي الطقوس ذات الدلالة التي تحول المثل الثقافية إلى سلوكيات؟

ما مدى قوة الثقافة؟

اختبار الثقافات. في الأساس، تعبر الثقافات عن قيمنا الجماعية. الحياة تُقدم لنا باستمرار مع التحديات التي تختبر قيمنا. وبشكل فردي، نتخذ قرارات تتماشى مع قيمنا أو تضر بها. فمعظم الأشخاص يقولون أن الصدق هو قيمة أساسية. ومع ذلك، فإن هؤلاء الأشخاص أنفسهم في بعض الأحيان يكذبون أكاذيب بيضاء صغيرة. والسؤال هو، متى تصبح الكذبة الصغيرة خيانة؟ إن أولئك الذين سيقولون بأنهم يقدرون الصدق قد يخبئون أيضًا الحقائق غير المريحة، أو يبالغون في الحسابات، أو يقررون تغطية اللحظات المحرجة من خلال الميل عن قول الحقيقة.

ويمتد اختبار القيم إلى ما يتجاوز الأفراد إلى الفرق والمنظمات. وأوضح بريندان هول أن هناك بعض الفلسفات الغالبة البسيطة التي وجهت الطريقة التي عملوا بها وطريقة اتخاذهم القرارات.[10] وأحد المبادئ التوجيهية الخاصة بهم هي التركيز على «الانتصار طويل المدى بدلاً من المجد قصير المدى". فقد عززت هذه الطريقة قراراتهم باتخاذ الخيار الأعلى مخاطرة ودفع القارب إلى حدوده أو اعتماد نهج أكثر تحفظًا، ومنخفض المخاطرة. ووفقا لهذه الفلسفة، فإن طاقم سبيريت أو أستراليا يقلل إبحاره في الرياح العاتية، واختيار أشرعة أصغر، وأكثر صرامة مع وضع ضغط أقل على الحبال والصواري. فكانوا يعرفون أن هناك مفاضلة بين الأشرعة الكبيرة التي تزيد من السرعة وخطر الضرر والإصابة التي تصاحبهم. وجد بريندان أن وجود فلسفة يعد شيئًا واحدًا، ولكن الالتزام بها عندما تكون في الخلف والاصطدام بعدوك أمر آخر. وفي إحدى المرات، أثناء عبوره

المحيط الجنوبي، دفع القارب إلى أقصى حد في محاولة لمطاردة القائد. إلا أن النتيجة كانت تحطم فائق السرعة في ظروف محفوفة بالمخاطر، مما تسبب في إلحاق أضرار بالقارب، وإصابة أفراد الطاقم، وتباطؤ القارب حتمًا.

ومن الواضح أن هناك تأثيرًا سلبيًا على وضعهم في السباق وأدائهم.

والأهم من ذلك أنه عندما يرى الناس أن القائد يتخذ قرارًا يتناقض مع قيمهم المعلنة، فمن المرجح أن يضر ذلك بالثقافة المعتمدة.

كيف يمكنك تطبيق هذا؟

لقد تحدثت إلى العديد من الموظفين الذين يشعرون بالارتباك أثناء ذهابهم إلى مكتبهم. يرون لافتات ملونة كبيرة وهم يسيرون، مشيرًا إلى مهمة الشركة، وقيمها ووعودها. ثم يتأملون في القرارات التي يتم اتخاذها على أساس يومي والطريقة التي يتم بها التعامل مع الموظفين والعملاء. يبدو أن هناك فجوة بين الكلمات الموجودة على الحائط والعالم الذي يواجهونه. فالثقافات لا يتم اختبارها فقط من قبل الأحداث التاريخية. يتم اختبارها على أساس لحظة تلو الأخرى، في كل قرار، محادثة وعمل. كيف يمكننا جعل الناس تنضبط؟ هل نحن صادقون حقا؟ هل نتعامل حقًا مع الناس باحترام؟ هل نحن حقا نمكن موظفينا، ونقيمهم ونسعى للحصول على ما لديهم؟ عندما يظهر أننا قد فوتنا هدفنا، فهل نختار الربح ونضحي بالجودة؟ هل نسمح للأشخاص بارتكاب الأخطاء والتعلم أم نضغط عليهم من أجل الحصول نتيجة أفضل؟ هل ننظر حقًا إلى التعلم من الأخطاء أم ننتقد من ارتكبوها؟ هل هذه الكلمات على اللافتات هي حقا القيم التي نعيشها، أم أنها مجرد كلمات؟ تمكن السير أليكس فيرغسون من إدارة مانشستر يونايتد من عام 1986 إلى 2013. يوجد شيء واحد حافظ عليه السير ألا وهو أنه لا يوجد لاعب أعظم من النادي. خلال فترة ولايته، وقّع للحصول على عدد من اللاعبين النجوم. كما جلب مجموعة من اللاعبين الشباب الموهوبين، مثل ديفيد بيكهام، عن طريق الأكاديمية إلى صفوف المهنيين. لقد تحدى فلسفة السير أليكس اللاعب النجم للفريق. هل ينحني إلى إرادة اللاعب، وبذلك، يخل بالثقافة؟ أم أنه سيخاطر بفقد أفضل لاعب لديه، وربما

يتعرض لخطر الخسارة في المباريات، من أجل حماية الثقافة؟ كان جوابه، على الدوام، هو فقدان اللاعب والحفاظ على الثقافة. إنه تحد يواجهه العديد من المديرين:

"ماذا أفعل بأدائي العالي الذي ينتقص من الثقافة؟" ثقافتنا هي ما نقوله ونفعله يوميًا – لا، ما نقول أننا نقوله ونفعله.

الملخص

سيكون هناك دائما ثقافة في فريقنا. والسؤال هو: ما هي ثقافتنا؟ هل هي ما نريده؟ هل هي تلك التي قمنا بتصميمها؟ ما هي أفكارنا وقيمنا ومعتقداتنا وسلوكياتنا المشتركة؟ تطمح معظم الفرق إلى الحصول على ثقافة إيجابية، ولكن هناك عدد قليل نسبيًا ينجح. تفهم الفرق العالمية أن توظيف الأشخاص المناسبين واختيارهم هو الجوهر. لكي نطور ثقافتنا القائمة، علينا أن نفهم كيف يؤثر الناس على بعضهم البعض، ومن هم مهندسونا الثقافيون. حيث من المعروف أن الناس يختارون ما إذا كان سيتم تبني القيم والسلوكيات. إن فهم سبب تحديد الناس هذه الخيارات أمر بالغ الأهمية. الثقافات تعيش فقط عندما يعيش الناس القيم. ساعد تطوير الطقوس ذات المغزى أول بلاكس في تحويل القيم إلى سلوكيات. وبطبيعة الحال، كلما بدأ المزيد من الناس في القيام بأشياء عظيمة وقول أشياء عظيمة يوميًا، ستشرع الثقافة في التحول.

- فهم ثقافة فريقك. فهم ما هو عليه، وما هي قيمه، وكيف يتم التعبير عن الأفكار والمعتقدات المشتركة الخاصة بك. حدد الصفات التي تريد أن تجسدها ثقافتك. سد الفجوة بين الكلمات الموجودة على ورق والأشياء التي يقولها الناس ويفعلونها يوميًا.
- فالتوظيف أمر ضروري. حيث إن فهم التأثير الثقافي الذي سيكون لدى الموظفين الجدد والذي سيؤثر على ثقافة الفريق الحالية والتوظيف بحكمة.
- لمساعدة فريقك على التطور بشكل إيجابي، ندرك أن عدد الأشخاص، وقوة التأثير التي يمارسونها على من حولهم، يوضح مدى سحبهم على الآخرين، سواء كان ذلك إيجابيًا أو سلبيًا. بناء القوة في جوهر إيجابي من خلال تشجيع أولئك الناس الذين يجسدون ثقافة إيجابية لإشراكهم وشمول الآخرين.

- من أجل خلق الثقافة التي تريدها، الناس سوف تضطر إلى اختيار التفكير بشكل مختلف، تصور الأشياء بشكل مختلف، والتحدث بشكل مختلف والتصرف بشكل مختلف. التأثير على المهندسين المعماريين الثقافي – أولئك الذين لديهم تأثير كبير على الآخرين – لخلق تأثير إيجابي على الآخرين. القيام بشيء يُمكن أن يفتخر به الفريق – شيء من شأنه أن يجعله مغناطيس للمواهب. عندما يدرك أعضاء الفريق أن ما يفعلونه كل يوم هو ممتاز حقا، وسوف تبدأ في تطوير الفخر الحقيقي في ذلك.
- تتسم ثقافة الفريق من الطراز العالمي أن يكون لديه أناس محبون للغير وسعداء بأنفسهم وفي الوقت ذاته مكرسون أنفسهم لهدف عال.

ورشة عمل: الثقافة من الطراز العالمي

التفكير في ما تراه في ثقافة فريقك في هذه اللحظة. سجل نقاط فريقك باستخدام مقياس من 0 إلى 10. وقبل ذلك، يعني مجموع 10 "ممتاز"، لا تشوبه شائبة، لا يمكن تحسينه. والمقياس صفر يعني أنه لا يوجد شيء جيد فيه.

هل لديك:

1- رؤية واضحة للثقافة التي ترغب في إنشائها؟
2- تقييم دقيق للثقافة الموجودة؟
3- القدرة على توظيف أشخاص مناسبين في الفريق؟
4- القوة والتأثير على جوهر إيجابي؟
5- معرفة المهندسيين المعماريين الثقافيين وقوة التأثير؟
6- المواءمة بين الغرض العام والمعنى الخاص؟

ما الذي يمكنك فعله لتحسين درجتك لكل فرد؟ انظر "ماذا يمكنك أن تتعلم؟" في الصفحة 12 واستخدم الملخص أعلاه لاقتراح الطرق التي يمكنك من خلالها تحسين طريقة تطور ثقافة فريقك.

This page intentionally left blank

الفصل الثامن

تطوير فريق العمل العالمي

أنا معجب كبير بالحفاظ على هذه الأشياء البسيطة. كلما كان لدي مهمة معقدة، فأنا غالبا ما أبدأ من خلال محاولة لتبسيط ذلك. قد يبدو تطوير العمل الجماعي على مستوى عالمي معقدًا في البداية. حتى الآن قمنا بمشاركة حوالي 50 ألف كلمة حول هذا الموضوع، لذلك قم بوضع كل هذه الأفكار في العمل الذي قد يبدو شاقًا قليلاً. هذا الشعور غالبا ما يتفاقم إذا نظرنا إلى فريقنا الخاص ونخلص إلى أن هناك فجوة كبيرة بينه وبين فريق "عالمي"، فمن أين نبدأ؟ هل واجهت دورة "خطة - فعل - تقييم"؟ لقد رأيت بعض الاختلافات في هذا على مر السنين، ولكن المبدأ الأساسي يميل إلى أن يكون هو نفسه. يشير اسم "الخطة - الفعل - التقييم" إلى أن تبدأ العملية بالتخطيط، ولكن أنا لست متأكداً من ذلك. شخصيًا، وأعتقد أن بداية هذه العملية هو التقييم. أود أن أقول أنه بدون نقد، لا يمكننا حقًا إنشاء خطة معقولة.

فيجب أن تكون الخطة مستوحاة من شيء ما، لذلك من المنطقي معرفة أين نحن قبل أن نقرر أين يفترض أن نكون. يساعدنا التقييم في معرفة أين نحن.

التقييم

كنت قد رأيت بالفعل أقسام ورشة العمل في نهاية كل فصل، والتي تطلب منك أن تفكر في فريقك وكيف يمكن تحسينه. تم تصميم الأسئلة لتحفيز التفكير الخاص بك، وتساعدك على تقييم فريقك وبالتالي الإبلاغ عن خطتك. هذه الأسئلة هي نقطة انطلاق كبيرة. من خلال تسجيل نفسك على مقياس 0-10 (حيث 10 هو "الكمال، لا تشوبه شائبة ولا يمكن تحسينها" والصفر يعني "لا يوجد شيء جيد حول هذا الموضوع") نبدأ في رؤية نقاط القوة والضعف النسبية لدينا. كما أنه يتيح لنا تحديد المجالات ذات الأولوية للعمل عليها، وبالتالي يساعدنا على تحسين تركيزنا.

ستجد بعض الأسئلة الإضافية في هذا الفصل. تم تصميم هذه للمساعدة في تحفيز التفكير الخاص بك، التحقيق أعمق قليلاً، وتجاوز عناوين الصحف والبحث عن المشاكل لحلها. على سبيل المثال، لمساعدتنا على فهم ما إذا كان فريقنا في الحقيقة شديد التركيز، فإن أسئلة المتابعة هذه تسأل عما إذا كان لدينا هدف قوي وواضح ومشترك. هل نعلم جميعًا سبب وجودنا؟ الأسئلة تطلب أيضا ما إذا كنا نعرف لدينا "طولين من تجمع" (وظيفتنا في أبسط المصطلحات الممكنة) ولدينا "خمسة مفاتيح" (العمليات الهامة حقا نحن بحاجة إلى تقديم). لذلك، تساعدنا هذه الأسئلة الإضافية على تحسين تفكيرنا حتى نتمكن من تسجيل أنفسنا بدقة وفهم كيفية تطوير فريقنا في كل مجال.

السمات الشخصية للفرق العالمية (الفصل 1)

كيف يقيم فريقك في الستة صفات التالية؟

1- عالي التركيز
2- معايير وتوقعات مشتركة
3- التقدير الكلي لكل فرد
4- استمداد القوة من اختلافاتهم
5- الصراحة المطلقة
6- التعلم دائمًا

المجموع من 0 إلى 10.

للمساعدة في الإجابة على هذه الأسئلة، يمكنك أيضًا طرح بعض أسئلة المتابعة:

1- هل تشاركنا سؤال "لماذا"؟
2- هل نحن جميعا نفهم معنى "طولين من حمام السباحة" و "خمسة عناصر أساسية" لدينا؟
3- هل نفهم ما يبدو أنه "جيد بما فيه الكفاية"، أو ما يبدو وكأنه يتصرف مثل؟
4- هل نفهم ونعترف بالقيمة في مساهمة الجميع؟
5- ما مدى فهمنا للشخصيات داخل الفريق وكيفية الحصول على الأفضل من بعضنا البعض؟
6- متى يقول الناس حقًا ما يفكرون فيه وما يشعرون به؟ متى توجد فجوة بين ما يجب أن يقوله الناس وما يقولونه؟
7- ما مدى استفادة الآخرين منك عند التعلم الجماعي من خبراتك والتحسن المستمر؟

ماذا يمكنك أن تفعل الآن لتحسين درجاتك لكل واحد فقط؟

التوظيف والاختيار (الفصل الثاني)

ما مدى جودة تطبيق العناصر التالية؟

1- هل هم يعرفون كيف يبدو "الشخص المناسب"؟ ☐

2- هل اختبرت الموظفين المحتملين؟ ☐

3- إلى أي مدى يُمكنك أن تتعامل مع الموقف إذا وظفت شخصًا غير مناسب؟ ☐

4- هل فريقك مغناطيس للمواهب؟ ☐

5- هل اخترت فريقًا متوازنًا؟ ☐

6- هل الفرق التي اخترتها مناسبة تمامًا لتواجه التحديات؟ ☐

7- هل تنشئ الاستمرارية من خلال الاختيار؟ ☐

النتيجة من 0–10.

للمساعدة في الإجابة على هذه الأسئلة، يمكنك أيضًا طرح بعض أسئلة المتابعة:

1- هل لديك فكرة واضحة عما يبدو عليه الموظف المثالي من حيث الموقف والطابع والشخصية والعقلية؟

2- كيف يمكنك اختبار هذا؟

3- هل تمتد عملية التوظيف الخاصة بك إلى ما وراء السيرة الذاتية والمقابلات والاختبارات النفسية؟

4- هل تستخدم فترة الاختبار لمعرفة ما إذا كان الشخص الذي وظفته مناسبًا حقًا؟ هل تريد إلغاء اختيار الأشخاص في حالة عدم مناسبتهم؟ أم أن فترة الاختبار الخاصة بك مجرد إجراء شكلي؟

5- متى تحدد ما إذا كان من المرجح أن يكون الموظف الجديد على حق؟ إذا كان هناك شك، متى وكيف تتصرف؟

6- كيف يمكنك فهم ما إذا كان الموظف الجديد الخاص بك هو لاعب فريق جيد؟

7- لماذا يريد الناس الانضمام إلى فريقك؟

8- لماذا من الأفضل لك أن تريد الانضمام إلى فريقك؟

9- كيف يمكننا أن نتأكد من أننا وظفنا واخترنا الأفراد المناسبين للفريق ومنحهم فرصة النجاح؟

10- ما مدى توازن الفرق التي نختارها؟

11- ما مدى نجاحنا في خلق استمرارية، ومساعدة الفرق على تعلم كيفية العمل معا بشكل جيد؟

ماذا يمكنك أن تفعل الآن لتحسين درجاتك لكل واحد فقط؟

لاعبو الفريق العظيم (الفصل الثالث)

كيف تساعد الموظفين لديك على القيام بالتالي:

1- تحمل المسؤولية؟

2- الموائمة مع أهداف الفريق؟

3- هل تسمح بطلب المساعدة عندما يحتاجون إليها والسماح للآخرين بأن يحملوا حقيبتهم؟

4- وضع الفريق قبل احتياجات النفس الخاصة بهم؟

5- اللعب للفريق، بدلاً من اللعب في الفريق؟

المجموع من 0 إلى 10.

للمساعدة في الإجابة على هذه الأسئلة، يمكنك أيضًا طرح بعض أسئلة المتابعة:

1- من سيكون سعيدًا لطلب المساعدة عند الحاجة إليها؟

2- من هو أكثر اهتماما بأن يبدو جيدًا، أو من يتجنب أن يبدو سيئًا كفرد؟

3- من يختار اللوم بدلاً من تحمل المسؤولية؟

4- من هو الأناني ويركز على الفريق؟

5- من الذي يلعب للفريق وليس في الفريق؟

6- ماذا ترى في أولئك الذين يلعبون للفريق، وليس فقط في الفريق؟

ماذا يمكنك أن تفعل الآن لتحسين درجاتك لكل واحد فقط؟

العمل الجماعي العالمي (الفصل الرابع)

تطوير فريق العمل العالمي ما مدى معرفتك:

1- هل فهمت الحاجة للعمل معًا كفريق واحد؟ ☐

2- هل قمتم بالرد بشكل جماعي على التغيرات في البيئة الخاصة بكم؟ ☐

3- هل تعرفت على التبعيات المتبادلة؟ ☐

4- هل تأكدت من أن كل شخص يعرف وظيفته ويحمل مسؤولية التسليم؟ ☐

5- هل اعتمدت على قاعدة "الأقل أكثر" عند التواصل؟ ☐

6- هل قمت بحل المشاكل بصورة مشتركة. ☐

النتيجة من 0-10.

للمساعدة في الإجابة على هذه الأسئلة، يمكنك أيضًا طرح بعض أسئلة المتابعة:

1- ما مدى قوة منطقك للعمل الجماعي؟

2- هل تفهمون جميعا سبب وجود فريقكم بنفس الطريقة؟

3- هل يعترف أعضاء فريقك بالحاجة إلى الاستثمار في علاقاتهم مع بعضهم البعض؟

4- هل لديك إجراءات عمل موحدة واضحة وطرق العمل التي يفهمها الجميع بنفس الطريقة؟

5- هل لدى فريقك فهم مشترك لكيفية كشف ذلك وتوصيل التغييرات في البيئة الخاصة بك وكيفية الرد عليها؟

6- ما هو لماذا ؟، ماذا ؟، متى ؟، من؟ وكيف؟ من الاتصالات؟

7- هل يقوم أعضاء فريقك بعرقلة أداء بعضهم أو السماح به؟

8- هل يفهم أعضاء فريقك كيف يعتمدون على بعضهم البعض وكيف تؤثر أفعالهم على من حولهم؟

9- متى تحل بشكل جماعي المشاكل؟ ما مدى فعاليتك؟

ماذا يمكنك أن تفعل الآن لتحسين درجاتك لكل واحد فقط؟

تطوير أداء الفريق (الفصل الخامس)

كيف ستقيم:

1- ما سببك المقنع للتحسين طوال الوقت؟

2- قدرتك على تحسين أداء الأفراد؟

3- قدرتك على رفع المعايير، وليس الأهداف؟

4- قدرتك على رفع المعايير، وليس فقط الأهداف؟

5- نوعية الممارسات الخاصة بك واستخلاص المعلومات التي تقوم بها؟

النتيجة من 0-10.

للمساعدة في الإجابة على هذه الأسئلة، يمكنك أيضًا طرح بعض أسئلة المتابعة:

1- هل يفهم الجميع ويشاركون في السبب الجذري للتحسين المستمر؟

2- هل تراجع أداء فريقك عندما وصل إلى منطقة الخطر؟

3- هل يميل فريقك إلى تكريس مزيد من التركيز للتحسين عندما تسوء الأمور؟

4- هل يركز فريقك بنفس الاستمرارية والثقة والتحفيز؟

5- هل يعرفون عملهم ببساطة وبوضوح؟

6- هل يركز أفراد فريقك على تنفيذ العمليات أو على النتائج؟

7- هل تركز على رفع المعايير أو زيادة الأهداف؟

8- ما مدى حسن التخطيط والإعداد والممارسة؟

9- ما مدى استفادتك من المعلومات؟

10- هل تقود الأداء من خلال طرح أسئلة رائعة؟

11- ما مقدار المتعة التي تحصل عليها؟

ماذا يمكنك أن تفعل الآن لتحسين درجاتك لكل واحد فقط؟

القيادة العالمية (الفصل السادس)

كيف ستقيم:

1- عمق القيادة؟

2- القدرة على تبديل القادة واعتماد القيادة الانسيابية؟

3- توازن فريق القيادة الخاص بك؟

4- قوة تأثير القائد الخاص بك؟

5- قيادتكم، باستخدام الستة عناصر الخاصة ببريندون بورشارد: التصور، التطويع، التجسيد، التمكين، التقييم، التشجيع؟

6- القدرة على تمكين الفريق؟

النتيجة من 0-10.

للمساعدة في الإجابة على هذه الأسئلة، يمكنك أيضًا طرح بعض أسئلة المتابعة:

1- هل يعتمد فريقك على فرد واحد، أم أن لديك فريق من القادة؟

2- ما مدى عمق القيادة في فريقك؟

3- أين يمكنك أن تصبح أكثر فعالية من خلال تحويل القيادة إلى أولئك الذين لديهم خبرة محددة ظرفية أو من هم خبراء؟

4- ما مدى توازن فريق عمل فريق القيادة؟

5- من هم المهندسون المعماريون الثقافيون في فريقك؟ من له أكبر تأثير على من حوله؟

6- لماذا يتبعك أشخاصك؟ لماذا يتبعون القادة داخل منظمتكم؟

7- هل يقوم قادتك بتمكين فرقهم؟

8- كم من خصائص القادة العالميين ترى في نفسك؟

9- ما مدى تطور هذه الخصائص في قيادتكم؟

10- ما الذي تحتاج إلى تطويره من أجل التحرك نحو قيادة عالمية المستوى؟

11- ما هي الخطوة المنطقية التالية في هذه الرحلة؟

ماذا يمكنك أن تفعل الآن لتحسين درجاتك لكل فرد فقط؟

القيادة العالمية (الفصل السابع)

هل لديك:

1- رؤية واضحة للثقافة التي ترغب في إنشائها؟ ☐

2- تقييم دقيق للثقافة الموجودة؟ ☐

3- هل لديك القدرة على توظيف أشخاص مناسبين في الفريق؟ ☐

4- القوة والتأثير على جوهر إيجابي؟ ☐

5- معرفة المهندسين المعماريين الثقافيين وقوة التأثير؟ ☐

6- المواءمة بين الغرض العام والمعنى الخاص؟ ☐

المجموع من 0 إلى 10.

للمساعدة في الإجابة على هذه الأسئلة، يمكنك أيضًا طرح بعض أسئلة المتابعة:

1- ما الثقافة التي تتطلع إلى إنشائها؟

2- ما الثقافة التي لديك حاليا؟

3- ماذا يقول الأفراد في الفريق وما الذي يفعلونه يوميًا؟

4- لماذا سيختارون تبني الثقافة التي تريدونها؟

5- كيف يمكنك غرس الشعور بالفخر في فريقك وجعله شيئًا يريد فريقك أن ينتمي إليه؟

6- من هم المهندسون المعماريون الثقافيون لديك؟

7- كيف يمكنك مساعدة فريقك على العيش بالقيم؟ كيف يمكنك تطوير طقوس هادفة تحول القيم إلى سلوكيات؟

8- ماذا يحدث عندما يتم اختبار قيمك؟ هل تتماشى قراراتك تماما مع قيمك، أو هل تعرضها للخطر؟

ماذا يمكنك أن تفعل الآن لتحسين درجاتك لكل فرد فقط؟

الخطة

إن مراجعة قوية تبلغ وتضع الأسس لخطة قوية. بمجرد أن نعرف أين نحن، فيمكننا أن نبدأ في رسم مسار لوجهتنا المطلوبة، ولكن هل عرفنا من أين نبدأ؟

وكثيرًا ما أدعو إلى البدء بتلك الأشياء التي تمثل أولويات أعلى. وأعني بذلك المجالات التي سيكون لها الأثر الأكبر على أدائنا. ولكي أكون أكثر تحديدًا، أقترح التركيز على المجالات التي ستساعدنا على السباحة على طول حوض السباحة في أسرع وقت ممكن. غالبًا ما يتحدث السهام الأحمر عن اتخاذ قرارات "مركزية: "ما الذي سيساعدنا على تحقيق المهمة؟" أنا غالبًا ما أعمل مع مديري أداء البرامج الأوليمبية. هدفهم هو بكل بساطة تأمين أكبر عدد ممكن من الميداليات الأولمبية – ويفضل أن تكون تلك الميداليات ميداليات ذهبية. ويتمثل أحد التحديات التي تواجهها في فهم كيفية تخصيص ميزانيتها. هناك المئات من الأشياء التي يمكن أن تنفق عليها. هل ينفقون المال على المعدات أو معسكرات التدريب أو السفر إلى مسابقات أو المزيد من موظفي الدعم؟ أي من هذه الأمور سوف تجلب الميداليات؟

الأهم من ذلك، يحتاج مدير الأداء إلى فهم كيفية ترجمة النقد إلى الأداء. للمساعدة، غالبًا ما أطرح سؤالًا بسيطًا: "بغض النظر عن التكلفة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، إذا كان من المفترض أن تفعل شيء وحيد، ماذا سيكون؟ ما هو الشيء الوحيد الذي لن تفعله بدونه؟ يمكن أن يكون لديك شيء واحد فقط! وبمجرد أن نعرف ما هو الشيء الوحيد، فنحن سنكرر هذه العملية مرة ثانية، ثم مرة ثالثة، وهلم جرًا حتى يتم تخصيص الميزانية. ويمكن تطبيق نفس الانضباط على أي مورد آخر، بما في ذلك الوقت والتركيز. وتساعد عملية الفكر هذه على تحديد الأولويات.

تحديد الأولويات، ثم تحسين الأداء

وبمجرد أن نعرف الأولويات، يمكننا أن نبدأ العمل على كيفية تحسين الأداء في تلك المجالات. أحب أن أبدأ بالنظر إلى النتيجة لكل منها. تتطلب عملية المراجعة الحصول على درجة من 10. سوف تميل النتيجة التي تعطيها إلى تمثيل متوسط. على سبيل المثال، قد

تكون قد سجلت نفسك 6 من أصل 10 لمنطقة معينة.

فحتما سيكون هناك مرات تكون فيها أفضل من 6. وبالمثل، ربما يكون هناك مرات لا تكون فيها جيدًا بقدر الحصول على مجموع 6. مع كل علامة من علاماتك، اسأل نفسك: "في أفضل حالاتنا، ما مدى براعتنا؟ ما أعلى النتائج التي يُمكن أن نحصل عليها في يوم جيد؟ وبالمثل، عندما نكون على النقيض، ما معدل الدرجات التي نحققها؟ بمجرد أن تعرف النطاق، يمكنك البدء في تحديد ما كنت ترغب فيه في أفضل أيامك. ما أفضل مجهود تبذله في أفضل أيامك؟ ما الذي تفعل بشكل مختلف في أفضل أيامك؟ كثير من الناس يتصورون أنه لتحسين أدائهم يحتاجون إلى القيام بشيء مختلف. وأعتقد أننا يمكن أن نتحسن ببساطة عن طريق القيام بما نقوم به في أفضل حالاتنا، بشكل أكثر انتظامًا. ما مقدار براعتك إذا كنت قادرًا على تكرار أفضل يوم لديك كل يوم؟ غالبًا ما يكون مفيدًا للغاية لفهم الفرق الملموس بين المكان الذي أنت فيه الآن، والنتيجة نقطة واحدة فقط أعلى. إذا كنت قد سجلت نفسك 6 من أصل 10، فماذا سيكون مختلفًا عندما كنت 7؟ ببساطة معرفة الفرق بين 6 و 7 هو ما يساعدك على فهم ما عليك القيام به للوصول إلى الأداء بمجموع 7.

إشراك الفريق

مع هذه المعرفة، يمكننا أن نبدأ في وضع استراتيجية لتطوير العمل الجماعي بشكل أفضل. ويدعو العديد من القادة العالميين الذين ساهموا في هذا الكتاب إلى إشراك الفريق في هذه المرحلة. وكثيرا ما يتحدث فلويد وودرو، الرئيس السابق للقوات الجوية الخاصة عن المشاركة في وضع الخطة مع الفريق، بدلاً من البت فيها ثم الإعلان عنها. وبالنسبة لكثير من القادة، تعد هذه خطوة حاسمة في تمكين الفريق من تحقيقها. وكثيرًا ما أسأل: هل لديه اقتراحات أخرى ستكون قيمة؟ من الذي يمكن أن يساعدنا على إجراء التغييرات وتنفيذ الاستراتيجية؟ ما الشركاء الذين نحتاج إلى التفاعل معهم؟ وأود أيضا أن أعرف كيف سنقوم بتقييم تقدمنا. كيف نعلم أننا نُحسِّن أداؤنا؟ ما الذي سنراه ونسمعه بشكل مختلف؟ هل هناك أي مقاييس يمكننا استخدامها؟

وبمجرد أن يكون لدينا هذه الخطة، يمكننا أن نبدأ في تأكيد متانتها من خلال اختبارها. يمكننا تحديها والبدء في طرح بعض الأسئلة "ماذا لو؟". معظم الفرق والقادة يعرفون ثبوتية سؤال "ما إذا"؟ إن السيناريوهات لا تحدث بنفس الطريقة التي نتصورها. ومع ذلك، فإن عملية طرح الأسئلة، والتفكير من خلال الاستجابة، قيمة فطرية. كما ذكر دوايت د. آيزنهاور، "في التحضير للمعركة لقد وجدت دائما أن هناك خطط لا طائل منها، ولكن التخطيط أمر لا غنى عنه". عند تطوير عمل جماعي عظيم، غالبًا ما نطرح السؤال "ماذا لو"؟ حيث إن الأسئلة تدور حول استجابات الناس للتحديات. ماذا لو لم يرغب هؤلاء الناس في التغيير؟ ماذا لو لم يشاركوا في العملية؟ ماذا لو واجهنا مقاومة؟ ماذا لو ظهرت علامات اللامبالاة؟ من المرجح أن يتم الاستجابة سلبًا وماذا نفعل إذا كان هذا هو الحال؟ ومع وجود هذه اللبنات الأساسية في مكانها، يمكننا أن نبدأ في الجمع بين الخطة ومشاركتها مع الآخرين.

الفعل

تم وضع الخطة. وقد اختبر الفريق الخطة وأيدها. كنت على استعداد لوضعها موضع التنفيذ. عندما يبدأ معظم الناس في رحلة فهم يكونون مشبعين بالطاقة الإيجابية، وواثقين في خطتهم ومتحمسين بشأن أفكارهم الجديدة. وبالنسبة للبعض، يمكن أن يتراجع هذا قليلاً عندما يواجهون تحديات. وأظن أنه غالبًا ما يكون من الحكمة أن تبدأ تتوقع أن البدء في الخطة لن يكون سلسًا تمامًا. يتطلب تطوير فريق قوي تغيير الأشخاص. في الواقع، كثير من الناس لا يحبون التغيير، وخصوصًا عندما يعني ذلك أنهم بحاجة إلى القيام بالتغيير. فالتغيير يميل دائمًا إلى التعرض إلى الإرهاق والتحدي. التغييرات تجلب معها عدم القدرة على التنبؤ، وعدم اليقين وعدم الراحة بالنسبة للكثيرين. الوضع الراهن، على الرغم من أنه قد يكون معيبًا وغير فعال، في بعض الأحيان يبدو أكثر راحة. التغيير في كثير من الأحيان يكون مجهداً ويطلب الكثير منًّا. ليس من المستغرب بعد ذلك أن المنظمات غالبًا ما تجد صعوبة في تحفيز فرقها على التعامل مع التغيير. أنا متأكد من أنك سوف تعترف بالقصص:

يقول القائد:

"نحن بحاجة إلى تغيير!" عضو الفريق يعتقد، أنا لست متأكدًا من أنه يتوهم ذلك. أنا مرتاح جدا حيث أنا الآن، شكرًا لك. يقول القائد: "نحن بحاجة إلى أن تقوم بتغيير!"

يعتقد عضو الفريق، "أتساءل عما إذا كان يمكنني أن أثير الضجة ولكن في الواقع لن أفعل شيئًا مختلفًا؟"

عندما واجهت هذا التحدي، غالبًا ما أسأل: لماذا يختار الشخص التغيير؟ ما هو "السبب"؟ كيف سيستفيد منه؟ " كما ذكرت سابقًا، كتبت مؤخرًا كتابًا صغيرًا يسمى "How to Herd Cats". قيادة فريق من المفكرين المستقلين. وهو يسأل كيف يمكن للقادة تحفيز فريق من الأشخاص الذين لديهم جميعًا الأنا الخاصة بهم، وجداول أعمالهم وآرائهم ومصلحتهم الذاتية. من دراستي للفرق الحيوانية، بدأت أدرك بعض الحقائق الأساسية حول القيادة والعمل الجماعي، والتي تساعد على الإجابة على هذا السؤال. فعلى سبيل المثال، يميل الناس إلى اتخاذ قرارات مستقلة تكون في مصلحتهم الذاتية. والأهم من ذلك أن هذه القرارات المستقلة لا يجب أن تكون مختلفة. وكثيرا ما يختار الناس بشكل مستقل اتخاذ نفس القرار والتحرك في نفس الاتجاه لأنه يخدمهم. لذلك، من المفيد بشكل لا يصدق للقادة أن يفهموا لماذا سيختار الناس التغيير.

هدف الانفتاح

إن وضع الخطة معًا، كفريق واحد، غالبًا ما يساعد الناس على التعامل معها.

وبصفتنا بشر، فإننا نميل إلى الشعور بالملكية عندما نستثمر في شيء ما. ومع ذلك، حتى عندما شاركنا في إنشاء الخطة وشاركنا الفريق في البداية ما زال بإمكاننا مواجهة هذه التحديات على طول الطريق. أحيانا يقول الناس نعم لأنهم لا يعرفون حقًا ما ينطوي على تغيير. عندما يبدؤون بالفعل في فهم ما هو مطلوب منهم، فإن من وافقوا في البداية قد يبدؤون في التفكير، وهذا هو أصعب مما كنت أتوقع. "لم أكن أعتقد أنه سيكون مثل هذا." "أنا لست متأكدًا من أنني أحب ذلك." عندما يجد الناس أنفسهم في هذا الموقف،

فمن الشائع جدًا أن يحاولوا التحقق من صحة هذه الأفكار. في كثير من الأحيان سيبدؤون في تفحص الأمر عن طريق طرح الأسئلة حول ما إذا كان أولئك من حولهم يشعرون بنفس الطريقة. قد تبدأ الخلافات في الخلفية: هل هذا يتعلق بي فقط؟ هل تتمتع بهذا؟ هل هذا ما توقعته؟ ماذا تفعل بكل هذا بعد ذلك؟ " إذا وجد الناس الآخرين الذين يتفقون معهم، فقد يبدؤون في التجمع. المزيد من الأشخاص والمزيد من الأصوات يزيد قوة أساس الجاذبية الثقافية السلبية. وتدريجيا، هناك قوة تبدأ في مقاومة التغييرات. هذه هي التحديات اليومية التي يواجهها القادة عند محاولة إحداث التغيير في الناس والفرق والمنظمات.

وأوضح فلويد وودرو رئيس القوات الجوية أن نفس القضايا تنشأ في وحدات ساس. ويبرز قصته عن دلتا 8 ودلتا 9 (في الفصل 6) التحد المشابه جدًا لهذا الأمر. الأهم من ذلك، كان قائد دلتا 9، جيم، لديه فرصة لنزع فتيل هذه القضية في مرحلة مبكرة ولكن اختار عدم نزعها. كان يمكن أن يكون قد طلب ردود فعل صادقة قبل أن يبدأ أعضاء فريقه في طرح الأسئلة بين أنفسهم وبعضهم البعض. وبالمثل، عندما علم لأول مرة من التمتمات في الخلفية، أو المقاومة أو اللامبالاة، قال أنه كان في مقدوره اختيار المشاركة.

غالبًا ما يمكننا الكشف عندما يتم الانسحاب من المعركة. قد لا تظهر لنا الحقيقة في النظر في العين ولكن من اختيار التحديق في الأرض. قد تتجنب المحادثات الأعمق عندما يبدو أنها قد تصبح غير مريحة. اختار قائد دلتا 9، جيم، عدم التصرف عندما لاحظ هذه العلامات. ويدعو فلويد كذلك إلى تشجيع القادة على إجراء مناقشات مفتوحة بشأن القضايا في مرحلة مبكرة. عندما تكون القضايا في العراء، يمكننا التعامل معها. فعندما تترك المشاكل للتفاقم، يصبح الأمر أكثر صعوبة. والتحدي الذي يواجهه القائد غالبا هو أنه يمكن أن ينطوي على المواجهة و تلقي الأسئلة الصعبة. وذلك عادة ما يتطلب الكثير. تفكير يمكن أن يكون متعبًا ويستهلك وقتاً طويلاً. أحيانا يشعر القائد بالنقد ويختبر القليل من خذلان الأنا على طول الطريق. كما أنها غير مريحة كما قد تكون، هذه هي التحديات الحقيقية جدًا التي سيواجهها القادة حتمًا عند قيادة التغيير.

دائرة محكمة الإغلاق

إن الفرق عالمية المستوى رائعة عند التعلم من تجاربهم والتكيف مع التحديات الجديدة. وغالبًا ما يكونون قادرين على القيام بذلك لأنهم يعتمدون دورة "الخطة-الفعل-التقييم" المحكمة. فهم يفهمون بسرعة ما يعمل وما يحتاج إلى التغيير والتبديل. وبطبيعة الحال، فإنهم يضمنون إجراء التغييرات اللازمة كلما تحركوا. وغالبًا ما يحتاج القادة إلى جرعة صحية منتظمة من التفكير الذاتي الصادق. قال المؤلف الأمريكي، بائع ومحرر تحفيزية أن هيلاري هينتون المعروف باسم "زيج" زيجلار، "الناس غالبًا ما يقولون أن الدافع لا يدوم. حسنًا، ولا الاستحمام - وهذا هو السبب في أننا نوصي به يوميًا." أود أن أقول أن الشيء نفسه ينطبق على التفكير الذاتي. إذا كنا نفكر فقط كل بضعة أسابيع، فأنا أشك أيضا أننا سوف نفوت بعض الفرص القوية للتحسين. وغالبًا ما يرتبط تدرج منحنى تقدمنا مباشرة بالتردد والصدق وشرح تقييمنا. ولذلك، فإن نجاحنا في تطوير العمل الجماعي على مستوى عالمي من المرجح أيضًا أن يتوقف على قدرتنا على التفكير الذاتي والتكيف. كما هو الحال مع كل شيء، فمن السهل القيام بما قيل. إن تطوير فريق قوي ليس شيئًا يمكن القيام به بمجرد النقر بالإصبع. إنها عملية تتطلب منا أن نتعلم.

والتعلم يستغرق وقتًا طويلاً. حيث حتما ما نرتكب الأخطاء. عندما تعلمنا السير سقطنا أكثر من مرة! والأهم من ذلك، لم نكن نرى السقوط على أنه فشل.

لم نشعر بالضيق وخلصنا إلى أنه أمر صعب جدًا، وتخلينا عنه. والحقيقة هي أن التخلي ليس نتيجة الفشل - بل هو السبب. إذا كنت شاهدت الأطفال في أي وقت مضى وهم يتعلمون المشي، ستلاحظ أنهم يوظفون عملية بسيطة للغاية. إذا لم تنجح في البداية في التغيير، فحاول مرة أخرى. ثم قم بالتغيير وحاول مرة أخرى.

إذا، كما البالغين، نحن وظفنا هذا، مجموعة العقل البسيطة جدًا، فنحن سنكون مندهشين عند إنجاز هذا.

الختام

كما نعلم، يُمكن لأي فريق أن يكون قويًا بشكل لا يصدق عندما يعمل.

وفي كثير من الحالات، تُنشئ القدرة على العمل معاً وكون الفريق قويًا ميزة تنافسية متميزة. في الحقيقة، ليست هناك فرق كبيرة للغاية هناك. فالفرق القوية غالبًا ما تكون قادرة على تخطي فرق أخرى عبارة عن مجموعات من الأفراد النجوم الذين على ما يبدو غير قادرين على العمل معًا. كما تبني قدرتهم على التصدي باستمرار للتحديات والنجاح أيضًا ثقة جماعية، مما يدفع الفريق إلى تحقيق إنجازات أكبر من أي وقت مضى. ولذلك، فإن القادة القادرين على إنشاء فرق قوية وتمكين العمل الجماعي بشكل كبير سوف يسعون دائمًا للأفضل. وباستخدام الأفكار من فرق عالمية المستوى، يمكنك الآن البدء في تطوير قدرة فريقك على العمل معًا.

إن هذه الأفكار لا تبين لنا فقط ما يجعلها فرقًا كبيرة، بل أيضًا كيف أنها فعلت ذلك.

والجدير بالذكر إن تبني هذه المبادئ يمكن أن يساعدنا على تحقيق أقصى استفادة من موظفينا ومساعدة الفريق على أداء أفضل ما في وسعه. وباستخدام العمليات البسيطة جدًا التي يستخدمونها، يمكننا أيضا بناء فريق مع شعور بالولاء عميق والوصول للفهم التخاطري. أي من هذه الصفات هي صفات أسطورية ولا تظهر عن طريق الصدفة. وتقوم الفرق العالمية بتطوير هذه الصفات عمدًا باستخدام استراتيجيات بسيطة وملموسة. وباعتماد نفس المبادئ، يمكنك أن تفعل الشيء نفسه. أود أن أترككم مع فكرة بسيطة:

> لذلك فإن ندفة الثلج أو قطرة الماء أو الثلج البلوري له تأثير في العالم. حيث إن تشكلهم معًا يتسبب في تشكيل الأرض. الأمر نفسه ينطبق على الأشخاص.

قائمة المراجع

Introduction

1. Pennington, J., 'Cricket World's 2014 predictions', *Cricket World*, 3 January 2014
2. Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane K. and Peter, F., 'Effectiveness of teambuilding in organization', *Journal of Management*, 5(3) (2007), pp. 35–7
3. Hackman, J.R. and Coutu, D., 'Why teams don't work', *Harvard Business Review*, May 2009. Available online, http://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work/ar/1 (accessed 2 July 2014)
4. Muffett, T., 'Red Arrows celebrate their 50th display season', BBC News UK, 26 June 2014
5. Warren, J., 'Is the SAS still the world's finest elite force?', *Daily Express*, 8 March 2011. Available online, http://www.express.co.uk/expressyourself/233218/Is-the-SAS-stillthe-world-s-finest-elite-force
6. Tu, K., *Superteams*, Portfolio Penguin, London (2012) 7. Woodward, C., *Winning!*, Hodder and Stoughton, London (2004)
8. Kerr, J., *Legacy*, Constable and Robinson, London (2013)

Chapter 1

1. Sinek, S., *Start With Why*, Portfolio Penguin, London (2011)
2. Ibid

3. Kerr, J., *Legacy*, Constable and Robinson, London (2013)

4. Wagman, R., Nunes, D., Burrass, J. and Hackman, J., *Senior Leadership Teams: What it Takes to Make Them Great*, Harvard Business Press, Harvard, CT (2008)

5. Hartley, S.R., *Two Lengths of the Pool: Sometimes the Simplest Ideas* Stronger Together 22/06/2015 16:55 Page 209 *Have the Greatest Impact*, Be World Class, Arkendale, UK (2013)

6. Hunt-Davis, B. and Beveridge, H., *Will it Make the Boat Go Faster?: Olympic Strategies for Everyday Success*, Matador, London (2011)

7. Hall, B., *Team Spirit*, Adlard Coles Nautical, London (2012)

8. Tu, K., *Superteams*, Portfolio Penguin, London (2012)

9. Trimble, V., *Overnight Success: FedEx and Frederick Smith, Its Renegade Creator*, Crown, New York (1993)

10. Tu, K., *Superteams*, Portfolio Penguin, London (2012)

11. Hall, B., *Team Spirit*, Adlard Coles Nautical, London (2012)

12. Jung, C.G., *Psychological Types* (*The Collected Works of C.G. Jung*, Vol. 6), Princeton University Press, Princeton, NJ (1976)

13. Brailsford, D., 'Wiggins and Froome can team up again, says Team Sky boss', BBC Sport, 23 July 2013. Available online, http://www.bbc.co.uk/sport/0/cycling/23415146

14. Weiner, N., *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Wiley and Sons, New York (1947)

15. Ibid

Chapter 2

1. Woodward, C., *Winning!*, Hodder and Stoughton, London (2004)

2. Tu, K., *Superteams*, Portfolio Penguin, London (2012)

3. Donegan, L., 'Colin Montgomerie's Ryder Cup wild card picks spark controversy', *Guardian*, 30 August 2010

4. Woodward, C., *Winning!*, Hodder and Stoughton, London (2004)

5. Devaney, J., *Bart Starr*, Scholastic Book Services, New York (1967)

6. McWhorter, L.V., *Yellow Wolf: His Own Story*, Caxton Press, Caldwell, Idaho (1940)
7. BBC News, 'Soldier deaths: Third SAS training reservist dies', BBC News online, 31 July 2013. Available online,

   http://www.bbc.co.uk/news/uk-wales-23511938 (accessed 4 July 2014)
8. Woodward, C., *Winning!*, Hodder and Stoughton, London (2004)
9. Ibid
10. Bartle, C. and Hartley, S.R., 'On . . . World Class Performance. Be World Class TV', (2013). Available online. www.be-world-class.com
11. Jung, C.G., *Psychological Types* (*The Collected Works of C.G. Jung*, Vol. 6), Princeton University Press, Princeton, NJ (1976) 210 Stronger Together Stronger Together 22/06/2015 16:55 Page 210

Chapter 3

1. Reference Dictionary (2014), accessed online 5 August 2014,

   http://dictionary.reference.com/browse/ego
2. Jones, C., 'British and Irish Lions; Sir Ian McGeechan – How to win a test series', BBC Sport 2013
3. Schofield, D., 'How New Zealand assistant coach Gilbert Enoka turned All Blacks around with a strict no-d***heads policy', *Daily Telegraph*, 5 November 2014. Available online, http://www.telegraph.co.uk/sport/rugbyunion/international/newzealand/11208617/How-New-Zealand-assistant-coach-Gilbert-Enoka-turned-All-Blacks-around-with-a-strict-no-dheadspolicy.html (accessed 5 November 2014)
4. Jauncey, P., *Managing Yourself and Others*, CopyRight Publishing, Brisbane (2002)
5. Jackson, P., *Sacred Hoops: Spiritual Lessons of a Hardwood Warrior*, Hyperion, New York (1995), (reissued 2006)

Chapter 4

1. Woodward, C., *Winning!*, Hodder and Stoughton, London (2004)
2. Hall, B., *Team Spirit*, Adlard Coles Nautical, London (2012)

3. Jackson, P., *Sacred Hoops: Spiritual Lessons of a Hardwood Warrior*, Hyperion, New York (1995), (reissued 2006)
4. Fong, K., in *Horizon*, 'How to avoid mistakes in surgery', BBC2, first broadcast 21 March 2013
5. Goldman, A., in *Horizon*, 'How to avoid mistakes in surgery', BBC2, first broadcast 21 March 2013
6. Sullenberger, C., in *Horizon*, 'How to avoid mistakes in surgery', BBC2, first broadcast 21 March 2013
7. Kerr, J., *Legacy*, Constable and Robinson, London (2013)
8. Peters, T., *Thriving On Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Knopf, New York (1987)

Chapter 5

1. Hall, B., *Team Spirit*, Adlard Coles Nautical, London (2012)
2. Hartley, S.R., *Two Lengths of the Pool: Sometimes the Simplest Ideas Have the Greatest Impact*, Be World Class, Arkendale, UK (2013)
3. Woodward, C., *Winning!*, Hodder and Stoughton, London (2004), p. 172
4. Hall, B., *Team Spirit*, Adlard Coles Nautical, London (2012) Stronger Together 22/06/2015 16:55 Page 211
5. Ibid
6. Sanford, N., *The American College*, Wiley, New York (1962); Sanford, N., *Self and Society: Social Change and Individual Development*, Atherton, New York (1966)
7. Ankersen, R., *The Gold Mine Effect: Unlocking The Essence of World Class Performance*, Rasmus Ankersen, London (2011)
8. Woodward, C., *Winning!*, Hodder and Stoughton, London (2004)
9. Surowiecki, J., *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few*, Little, Brown, London (2004)
10. Asch, S., *Social Psychology*, Prentice Hall, Englewoods Cliffs, NJ (1952)
11. Sullenberger, C., in *Horizon*, 'How to avoid mistakes in surgery', BBC2, first broadcast 21 March 2013
12. Kerr, J., *Legacy*, Constable and Robinson, London (2013)

13. Woodward, C., *Winning!*, Hodder and Stoughton, London (2004)
14. Ornstein, D., 'Crystal Palace: How Tony Pulis achieved Premier League survival', BBC Sport, 2 May 2014. Available online

    http://www.bbc.co.uk/sport/0/football/27253266 (accessed 5 July 2014)
15. Hall, B., *Team Spirit*, Adlard Coles Nautical, London (2012)
16. Hartley, S.R., *Peak Performance Every Time*, Routledge, London (2011)

Chapter 6

1. Hartley, S.R., *How To Shine; Insights into Unlocking your Potential from Proven Winners*, Capstone, Chichester (2012)
2. Woodrow, F. and Acland, S., *Elite!: The Secrets to Exceptional Leadership and Performance*, Elliott and Thompson, London (2012)
3. Hall, B., *Team Spirit*, Adlard Coles Nautical, London (2012)
4. Surowiecki, J., *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few*, Little, Brown, London (2004)
5. Woodward, C., *Winning!*, Hodder and Stoughton, London (2004)
6. Hall, B., *Team Spirit*, Adlard Coles Nautical, London (2012)
7. Hickson, M., 'Leadership From The Front Line', *Leadership in the 21st Century* (2013) pp. 8–9
8. Tzu, S., *The Art of War: The Oldest Military Treatise in the World* (1910), trans. Lionel Giles, Kessinger Publishing, Whitefish, MT (2010)
9. Burchard, B., 'What great leaders actually do', Brendon Burchard 212 Stronger Together Stronger Together 22/06/2015 16:55 Page 212

    YouTube Channel. Available online, https://www.youtube.com/user/BrendonBurchard?v=6SOTBHAcLV4 (accessed 8 August 2014)
10. Sinek, S., *Start With Why*, Portfolio Penguin, London (2011)
11. Trimble, V., *Overnight Success: FedEx and Frederick Smith, Its Renegade Creator*, Crown, New York (1993)
12. Tu, K., *Superteams*, Portfolio Penguin, London (2012)
13. Hall, B., *Team Spirit*, Adlard Coles Nautical, London (2012)

14. Woodrow, F. and Acland, S., *Elite!: The Secrets to Exceptional Leadership and Performance*, Elliott and Thompson, London (2012)
15. Hall, B., *Team Spirit*, Adlard Coles Nautical, London (2012)
16. Walters, C., 'Gregg Popovich on leadership and empowerment', Lean Blitz, 10 March 2014. Available online,

    http://leanblitzconsulting.com/2014/03/gregg-popovichleadership-empowerment/
17. Welch, J. and Welch, S., 'How to Think Like a Leader', LinkedIn, 8 July 2013. Available online,

    https://www.linkedin.com/pulse/article/20130708115451–86541065-how-to-think-like-a-leader (accessed 10 November 2014)
18. Tzu, L., *Tao Te Ching*, trans. Stephen Addiss and Stanley Lombardo, Hackett Publishing, Indianapolis, IN (1993)
19. DePree, M., *Leadership is an Art*, Crown Business, New York (1989)
20. Wilson, W.S., *Ideals of the Samurai*, Blackbelt Communications, Valencia, CA (1982)
21. Hickson, M., 'Leadership From The Front Line', *Leadership In The 21st Century* (2013) pp. 8–9

Chapter 7

1. Jarvis, N., 'What is a Culture', NYSED. Available online,

   http://www.p12.nysed.gov/ciai/socst/grade3/whatisa.html (accessed 20 August 2014)
2. Ibid
3. Collins, J.C., *Good to Great*, Random House, London (2001)
4. Babb, T., 'Sir David Brailsford's 20 lessons in leadership', HarringtonStarr.com. Available online,

   http://www.harringtonstarr.com/sir-david-brailsfords-20-lessonsleadership/ (accessed 22 August 2014)
5. Hughes, D., *How to Think Like Sir Alex Ferguson: The Business of Winning and Managing Success*, Aurum Press, London (2014)
6. Surowiecki, J., *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few*, Little Brown, London (2004) Stronger Together 22/06/2015 16:55 Page 213.

7. Kerr, J. and Hartley, S.R., ‘On . . . All Black Culture’, Be World Class TV. Available online, http://www.beworldclass.tv (accessed 5 November 2014)

8. Jones, C., ‘British and Irish Lions: Sir Ian McGeechan: How to win

a Test series’, BBC Sport, 28 May 2013

9. Walshe, A., ‘Creating a High Performance Environment At Red Bull’, *Leaders USA*, June 2013

10. Hall, B., *Team Spirit*, Adlard Coles Nautical, London (2012)